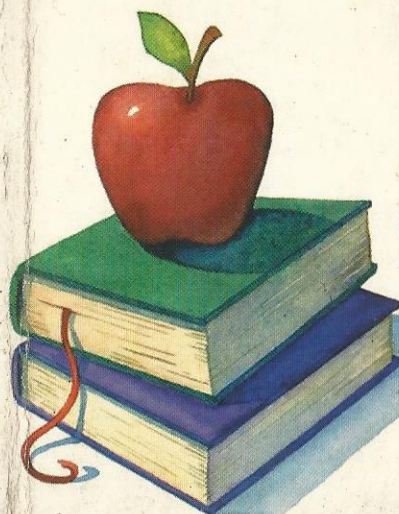


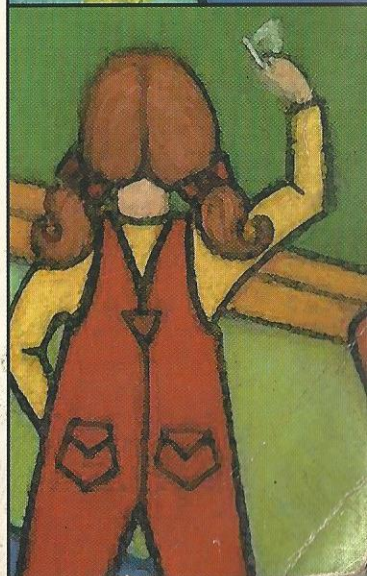
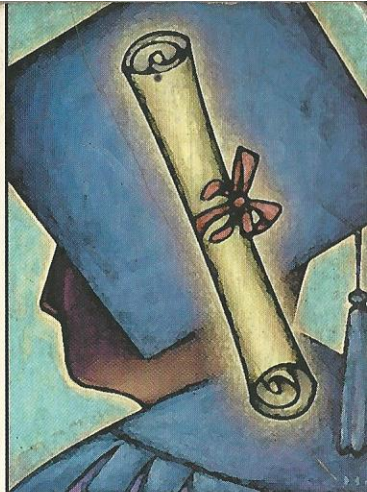
---

# SISTEM PENGAMBILAN KEPUTUSAN PENDIDIKAN

---



Syafaruddin  
Anzizhan







#### **Sanksi Pelanggaran Pasal 72**

Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2002 tentang Hak Cipta.

- (1) Barangsiapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
- (2) Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp500.000.000 (lima ratus juta rupiah).

# SISTEM PENGAMBILAN KEPUTUSAN PENDIDIKAN

Syafaruddin

Anzizhan

**Grasindo**  
GRAMEDIA WIDIASARANA INDONESIA

Penerbit PT Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta, 2004

# SISTEM PENGAMBILAN KEPUTUSAN PENDIDIKAN

Oleh: **Syafaruddin  
Anzizhan**

GM 501 04.332

© Penerbit PT Grasindo, Jalan  
Palmerah Selatan 22-28, Jakarta 10270  
Hak cipta dilindungi oleh undang-  
undang

Editor Penyelia: R. Masri Sareb Putra  
Penata isi: Samsudin  
Diterbitkan pertama kali oleh  
Penerbit PT Grasindo Anggota Ikapi,  
Jakarta, 2004

Dilarang mengutip atau memper-  
banyak tanpa izin tertulis dari  
pemegang hak cipta, sebagian atau  
seluruhnya dalam bentuk apa pun,  
seperti cetak, fotokopi, mikrofilm,  
CD-Rom, dan rekaman suara.

---

Isi di luar tanggung jawab  
Percetakan Gramedia

---

## Daftar Isi

KATA PENGANTAR .....	vii
BAB 1 PENDAHULUAN .....	1
BAB 2 SISTEM ORGANISASI SEKOLAH .....	15
A. Sekolah sebagai Sistem Sosial .....	15
B. Sistem Manajemen Sekolah .....	29
C. Tugas Manajer Pendidikan .....	36
BAB 3 PENGAMBILAN KEPUTUSAN	
DALAM PERSPEKTIF MANAJEMEN .....	45
A. Sistem Pengambilan Keputusan .....	45
B. Langkah-Langkah Pengambilan Keputusan .....	53
C. Jenis-Jenis dan Fungsi Keputusan .....	57
D. Kemampuan Berpikir untuk Membuat Keputusan ..	66
E. Nilai dalam Keputusan .....	78
F. Rasionalitas dalam Keputusan .....	82
G. Kontribusi Berbagai Disiplin Ilmu dalam Membuat Keputusan .....	92



BAB 4 PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM PENDIDIKAN	103
A. Filsafat Pendidikan dan Keputusan Pendidikan .....	103
B. Pembuatan Keputusan dalam Kurikulum .....	112
C. Membagi Pengambilan Keputusan di Sekolah .....	116
D. Keterbatasan dari Membagi Pengambilan Keputusan .....	122
E. Pengambilan Keputusan untuk Mengembangkan Sekolah .....	127
DAFTAR PUSTAKA .....	135
BIOGRAFI SINGKAT .....	138

## Kata Pengantar

Segala puji dan syukur dipersembahkan ke hadirat Tuhan Yang Mahakuasa atas nikmat, taufik, dan pengetahuan yang diberikan-Nya sehingga penulisan buku ini dapat diselesaikan sebagaimana diharapkan.

Berbagai tuntutan internal dan eksternal bagi pemberdayaan pendidikan terus dikumandangkan. Semuanya bermuara pada pemberdayaan sekolah di era otonomi pendidikan dewasa ini. Para pimpinan yayasan, sekolah, dan madrasah saat ini menghadapi persoalan bagaimana menyikapi otonomi bidang pendidikan dengan ragam problem yang mengiringinya. Untuk memberdayakan pimpinan lembaga pendidikan, konsekuensinya adalah pemberdayaan kepala sekolah dengan memperluas pengetahuan dan keterampilan pembuatan keputusan.

Pada pokoknya, banyak buku yang berbicara tentang pengambilan keputusan, tetapi agak sukar menemukan aplikasi langsung dalam bidang pendidikan. Terdorong akan hal itu maka penulis berusaha mengumpulkan berbagai teori, prinsip, dan konsep tentang pengambilan keputusan untuk disintesis

dengan pentingnya keputusan dalam bidang pendidikan. Guna menjawab tantangan itu, penulis berusaha menyusun buku ini dengan tekad mempercepat peningkatan mutu pendidikan untuk memajukan dan mencerdaskan kehidupan bangsa melalui pendidikan.

Penulis mengucapkan terima kasih kepada berbagai pihak yang turut memberikan dorongan semangat untuk menyelesaikan penulisan buku ini. Kepada Prof.DR.Sutjipto dan DR.B.Sitepu yang turut memberikan pengayaan konseptual selama perkuliahan Strata Tiga (S-3) Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta sehingga konsep buku ini dapat dilengkapi bahan-bahannya. Terima kasih setulusnya kami sampaikan kepada pimpinan redaksi Penerbit Grasindo, terutama Bapak Masri Sareb Putra yang banyak membantu penerbitan buku ini dan telah menyempurnakan berbagai kekurangan dalam redaksi buku ini.

Dengan menyadari kemungkinan kesalahan dan kekurangan dalam buku ini, penulis dengan senang hati mengharapkan kritik dan saran dari berbagai pihak guna penyempurnaan pada edisi berikutnya.

Jakarta, April 2004

Penulis

## Pendahuluan

Pendidikan memiliki peranan strategis menyiapkan generasi berkualitas untuk kepentingan masa depan. Bagi setiap orang tua, masyarakat, dan bangsa pemenuhan akan pendidikan menjadi kebutuhan pokok. Pendidikan dijadikan sebagai institusi utama dalam upaya pembentuk sumber daya manusia (SDM) berkualitas yang diharapkan suatu bangsa. Pada gilirannya, pendidikan menjadi *taken for granted* terkait dengan eksistensi dan kelangsungan hidup (*survival*) kebudayaan suatu bangsa.

Meskipun barangkali isu pendidikan termasuk hal yang kurang menarik bagi banyak kalangan elite, terutama kalangan politisi dan ekonomi, patut disadari bahwa kegagalan pendidikan beberapa dekade sebelumnya karena kurangnya dukungan politik dan ekonomi terhadap pendidikan. Tidak banyak keputusan politik pada tingkat legislatif dan keputusan eksekutif yang signifikan dalam implementasi bagi pendidikan bermutu. Kini semakin dirasakan akibatnya bahwa SDM Indonesia sungguh lemah daya saing (kemampuan kompetisi) dan daya sanding (kemampuan kerja sama) dengan bangsa lain.



Sungguh diperlukan upaya-upaya mencermati berbagai isu krusial pendidikan sebagai proses mengaca diri. Hal itu dimaksudkan untuk menentukan agenda perbaikan masa depan yang mendesak. Problem dunia pendidikan, khususnya yang ada di sekolah semakin kompleks. Dari tahun ke tahun masih banyak murid yang putus sekolah, tinggal kelas, motivasi belajar rendah, kemampuan menerima pelajaran lemah, dan prestasi tak dapat dibanggakan. Begitu pula nasib guru belum banyak berubah, status sosial ekonomi masih lemah, kemampuan dan relevansi dipertanyakan, beban kurikulum, sarana dan fasilitas belajar tidak memadai, dan ekonomi orang tua semakin lemah akibat perbaikan ekonomi nasional yang kurang signifikan dan pembiayaan pendidikan yang belum dapat ditingkatkan.

Tentu saja, patut dihargai bila ada usaha yang sungguh-sungguh dari para manajer pendidikan kita untuk menata manajemen pendidikan di abad ke-21. Di sini perlu dicermati oleh para manajer bahwa salah satu skenario perubahan masa depan terletak pada keunggulan manajemen di samping keunggulan teknologi dan pertumbuhan ekonomi tinggi (Tilaar, 1993). Karena itu, sangat diperlukan perilaku manajemen yang efektif bagi setiap organisasi. Demikian halnya pada organisasi kependidikan. Para manajer organisasi pendidikan baik rektor, direktur, dekan, kepala sekolah/madrasah maupun pimpinan pesantren perlu mencermati perubahan-perubahan yang masif dalam mengambil keputusan strategis yang tepat dalam menentukan pilihan atau keputusan kependidikan masa kini untuk keperluan masa depan.

Untuk memacu kualitas organisasi pendidikan, perlu dibuat keputusan strategis, baik melalui perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan maupun pengawasan di semua institusi pendidikan. Hal itu penting dilakukan baik secara internal maupun eksternal masyarakat Indonesia. Suramnya kondisi harapan orang tua terhadap masa depan anaknya akan

berkepanjangan karena pendidikan belum seimbang derajatnya dengan bidang pembangunan lainnya.

Kompleksitas masalah pendidikan baik makro maupun mikro di sekolah menjadi tuntunan profesi untuk dipecahkan oleh kepala sekolah serta guru-guru. Untuk itu, diperlukan keterampilan dalam mengambil keputusan sesuai dengan nilai, fakta, dan budaya organisasi sekolah agar jangan sampai pengambilan keputusan dianggap enteng. Padahal, tindakan pengambilan keputusan akan menentukan arah dan mutu pelaksanaan serta kinerja organisasi sekolah. Keputusan organisasi diambil biasanya untuk memecahkan masalah organisasi baik internal maupun respons terhadap perkembangan eksternal dunia pendidikan kontemporer.

### **Membuat Keputusan untuk Maju**

Kehidupan dalam masyarakat sungguh sangat kompleks. Keberadaan manusia baik sebagai individu maupun kelompok terorganisasi oleh suatu sistem organisme yang kompleks. Perilaku manusia tidak hanya terkait dengan aturan universal, tetapi juga terkait dengan sistem yang dibuat oleh manusia. Institusi keluarga, politik, ekonomi, dan pendidikan sebagai sistem yang dibuat oleh manusia dari hari ke hari semakin kompleks keberadaan organisasinya. Oleh karena itu, sekolah merupakan bagian dari sistem institusi sosial yang berkembang sampai kini.

Dikemukakan oleh Kotter (1988) bahwa pertumbuhan, diversifikasi, globalisasi, dan pengembangan teknologi telah membuat semua bisnis menjadi semakin kompleks. Dengan kata lain, tingginya intensitas persaingan menyebabkan organisasi harus memiliki kepemimpinan yang efektif di abad ke-21. Dalam hal ini tak terkecuali pada instansi pendidikan dalam menghadapi tantangan tersebut sebagai suatu subsistem, dari sistem kehidupan suatu bangsa.



Dalam melihat berbagai persoalan pendidikan yang kompleks, para kepala sekolah dan pendidik perlu memiliki cara pandang yang holistik terhadap sistem sekolah. Jangan sampai ada pengelola sekolah yang anggap enteng menghadapi berbagai persoalan dan mencari solusinya dengan menyederhanakan persoalan. Karena itu, diperlukan suatu sinergisitas antara pemikiran dengan tindakan. Namun, dalam memahami kompleksnya masalah yang muncul, ada suatu sistem pemikiran yang harus diperbarui.

Belakangan ini berpikir sistem (*systems thinking*) telah dipandang sebagai suatu teknologi. Berpikir kesisteman berasal dari dasar teori pengetahuan yang disusun menjadi prosedur, alat-alat, dan teknik. Pada gilirannya, perkembangan berpikir sistem menjadi teknologi karena pengetahuan ini adalah bentuk disiplin rasional bagi pemikiran tentang pemecahan masalah manusia. Pemikiran sistem menawarkan cara pandang masalah pendidikan sebagai kompleksitas.

Salisbury (1996: 18) menjelaskan bahwa "*systems thinking allows us to look at education by lifting the roof of, exposing the floor plan, enabling all to see the entire pattern and operation. It allows us to see how a problem in one part of educational process may contribute to problems in others parts*". Oleh karena itu, persoalan pendidikan tidak boleh dipandang dalam perspektif parsial, disederhanakan dan sepiantas lalu. Berpikir sistem memandang suatu persoalan secara sistematis di mana banyak faktor yang mempengaruhi munculnya persoalan dan persoalan yang muncul mempengaruhi berbagai unsur dalam organisasi.

Teori sistem umum (*general system theory*) telah banyak diaplikasikan dalam berbagai lapangan kehidupan. Aplikasi sistem dalam memecahkan masalah telah dijumpai di dalam memandang organisasi, pengambilan keputusan, perencanaan, kontrol, dan komunikasi. Pandangan sistem dapat membantu para manajer dalam menyusun kerangka berpikir yang sistematis dengan menggunakan pendekatan sistem sehingga

persoalan-persoalan yang kompleks dapat dipecahkan secara signifikan mencapai tujuan yang diinginkan.

Fenomena sosial menunjukkan bahwa masih banyak organisasi bisnis pemerintah (BUMN), sosial, politik, keagamaan, dan pendidikan yang kurang efektif bahkan mengalami kemunduran atau stagnasi karena kesalahan manajemen puncak dalam mengambil keputusan. Bagaimana dalam menghadapi tantangan globalisasi setiap organisasi dituntut untuk senantiasa berorientasi mutu (*quality oriented*) sebab jika upaya itu tidak dilakukan maka organisasi tertentu akan mengalami ketinggalan dari yang lainnya. Demikian pula jika sumber daya (*resources*) baik sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya yang dimiliki organisasi termasuk produk yang dihasilkan tidak berkualitas berakibat pada terseratnya bangsa ini ke arus ketidakberdayaan dan sulit untuk mampu bersaing di tengah-tengah pasar bebas dan deras arus globalisasi.

Keberadaan lembaga pendidikan saat ini diperkirakan kurang produktif dalam merespons perubahan eksternal. Pimpinan lembaga pendidikan cenderung kurang berdaya dalam mengelola perubahan yang berarti bagi masa depan. Hal yang demikian menurut Tilaar (1993) terlihat pada ketidakmampuan pendidikan mengantisipasi perubahan sosial yang bakal terjadi. Pendidikan steril terhadap masa depan, terpaku pada kabut jangka pendek. Selanjutnya, puas dengan jati dirinya sendiri. Di sisi lain, isi kurikulum lebih diarahkan pada kebudayaan masa sekarang sehingga subjek didik merasa kuantitas informasi yang diberikan kurang berkualitas bagi kehidupan masa depan. Dalam konteks ini baik secara filosofis maupun manajerial, keputusan para manajer dan praktisi pendidikan sangat menentukan corak pendidikan masa mendatang.

Fenomena lain menurut Simon (1997) akhir-akhir ini banyak organisasi yang kurang berhasil. Organisasi besar khususnya



perusahaan besar atau pemerintah besar dipersalahkan bagi munculnya semua penyakit sosial, termasuk penyebaran keterasingan antara pekerja dengan pimpinan dari pekerjaan mereka dan masyarakat yang menghasilkan kecenderungan birokrasi dan organisasi yang tidak efisien.

Kini tantangan globalisasi semakin menghadang semua bangsa. Tantangan berupa kompetisi, demokrasi, liberalisasi ekonomi, kecanggihan Iptek, dan peningkatan SDM. Tidak itu saja, ada banyak problema yang dimanifestasikan globalisasi seperti krisis nilai, pergeseran, dan pergolakan di mana-mana.

Setiap organisasi tidak berada dalam situasi yang vakum. Segala sesuatu berubah begitu cepat dalam dunia manajemen dan kepemimpinan. Organisasi bisnis, industri, perbankan, pemerintahan bahkan pendidikan sekarang ini mengalami tuntutan perubahan yang cepat. Diperlukan tindakan yang produktif dan antisipatif para manajer untuk keberhasilan organisasi. Adalah penting dicapai efektivitas manajemen dan perilaku kepemimpinan dalam menjalani perubahan yang menghebohkan dalam berbagai bidang pekerjaan atau organisasi.

Konsekuensinya adalah setiap organisasi pemerintahan dan swasta dituntut untuk mengembangkan strategi-strategi baru melalui keputusan strategis. Diperlukan produk dan layanan baru yang dapat memberikan kepuasan bagi masyarakat. Organisasi pendidikan juga tidak boleh ketinggalan. Banyak hal yang harus ditata ulang oleh para manajer baik di universitas, sekolah tinggi, maupun di sekolah untuk mengeluarkan lulusan berkualitas dan layanan prima. Pimpinan lembaga pendidikan perlu melibatkan personel dan berbagai pihak terkait (*stakeholders*) karena setiap organisasi pendidikan memerlukan keputusan-keputusan strategis untuk bersaing dan bekerja sama bagi masa depan organisasi yang lebih baik.

Bagi seorang manajer atau pimpinan, mungkin saja konsep yang dipelajari atau metode yang digunakan sekarang akan tampak ketinggalan, atau kurang cocok bahkan mungkin saja

salah. Mungkin saja para staf dan pegawai diajak berpartisipasi memberikan motivasi dan inspirasi, berpikir secara strategis menjadi seorang visioner atau menjadi tim kerja yang kompak sehingga akan menghasilkan kinerja yang baik dan produktivitas tinggi. Gaya seorang manajer, pimpinan, direktur, rektor, dekan atau kepala sekolah akan menentukan keputusan-keputusan yang diambil untuk memecahkan permasalahan organisasi yang dihadapi guna meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasinya.

Berbagai tindakan strategis dan terobosan perbaikan mutu dan pelayanan ditetapkan dan dilaksanakan melalui pengambilan keputusan suatu organisasi agar tidak mengalami ketinggalan dari organisasi pesaing yang lainnya. Demikian pula jika sumber daya (*resources*) baik sumber daya manusia maupun sumber daya material dan finansial yang dimiliki organisasi termasuk produk yang dihasilkan dan pelayanan tidak berkualitas menyebabkan tidak akan mampu bersaing di tengah-tengah pasar bebas dan derasnya arus globalisasi.

Secara manajerial keberadaan keputusan pada pokoknya akan menentukan masa depan suatu organisasi. Suatu keputusan, apalagi keputusan strategis yang diambil pihak manajemen akan menentukan corak perilaku organisasi dan masa depan yang akan dicapainya. Adair (1985: 2) menjelaskan, "*the first requirement for success in any enterprise, then is high quality management decisions*". Keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan sangat bergantung pada tingginya mutu keputusan yang diambil oleh para manajer yang memimpin. Semua aktivitas manajer mungkin diawali pengambil keputusan. Sebab pengambilan keputusan merupakan inti tugas manajer. Ia menembus pelaksanaan seluruh fungsi manajerial. Manajemen dapat dipelajari dari sudut keputusan-keputusan yang diambil dalam perencanaan, pengorganisasian atau pengawasan aktivitas perusahaan (Kast dan Rosenzweig, 1979).



Tuntutan baru bagi pimpinan lembaga pendidikan terutama dalam suasana otonomi daerah sangat memerlukan adanya upaya yang sungguh-sungguh dalam melakukan perubahan manajemen. Suatu arah baru menuju efektivitas peranan manajer dalam mengambil keputusan yang efektif dapat berimplikasi terhadap pembuatan misi, visi, tujuan dan sasaran, rencana aksi serta kebijakan suatu organisasi. Berbagai organisasi bisnis, industri, perbankan, dan pendidikan menjadi maju dewasa ini disebabkan oleh keunggulan manajemennya.

Organisasi jasa seperti halnya organisasi pendidikan juga sudah saatnya meraih keunggulan manajemen ini agar mencapai lulusan yang unggul sesuai dengan tuntutan zaman dan mampu menjawab tantangan globalisasi. Kepala sekolah perlu membangun kesadaran untuk mengembangkan sekolah yang sebenarnya (*virtual school*). Suatu sekolah yang mencapai hasil baik sebagaimana dibutuhkan masyarakat. Sekolah menciptakan hal-hal baru berdasarkan pilihan metode pengajaran, mencari dan menggunakan pembiayaan secara efisien, mengembangkan alat-alat pembelajaran baru, dan materi pengajaran bermutu tinggi untuk pembelajaran murid.

Diharapkan tidak ada lagi sekolah yang dikelola dengan perilaku manajerial yang asal jadi. Organisasi pendidikan menerapkan manajemen modern dengan perencanaan yang matang, pelaksanaan yang tepat dan evaluasi yang mantap sehingga produktivitas dapat dicapai secara memuaskan. Salah satu peranan strategis para manajer dalam organisasi adalah peranan pengambilan keputusan di samping peranan lainnya.

### **Pentingnya Keterampilan Membuat Keputusan**

Salah satu peranan strategis manajer atau pimpinan organisasi ialah peranan pengambilan keputusan (*decisional role*). Bahkan menurut Harrison (1978) pengambilan keputusan menjadi suatu bagian integral dari manajemen suatu organisasi. Lebih dari sekadar itu, kompetisi dalam aktivitas pengambilan keputusan

ini membedakan seorang manajer dari yang tidak manajer bahkan lebih dari itu, manajer yang baik daripada yang biasa saja.

Permasalahan dari organisasi adalah suatu yang menyimpang dari apa yang dikehendaki, direncanakan atau dituju. Di sini keberadaan keputusan penting sekali sebagai suatu pengakhiran daripada proses pemikiran tentang apa yang dianggap sebagai masalah. Para manajer yang menghadapi masalah perlu menjatuhkan pilihan terhadap salah satu alternatif pemecahan masalah melalui pengambilan keputusan. Demikian pula manajer organisasi pendidikan sudah tentu menghadapi masalah-masalah rendahnya mutu lulusan, kurikulum yang kurang relevan, personel yang rendah mutunya, manajemen yang lemah, kepemimpinan yang kurang efektif, dan sebagainya perlu mendapat pemecahan sesuai situasi dan kondisi organisasi yang dipimpin oleh para manajer pendidikan.

Pada saat ini para pimpinan lembaga pendidikan dituntut memiliki kejelasan visi. Para manajer harus memperhatikan perlunya perubahan manajemen dalam rangka mengefektifkan organisasi yang dipimpinnya. Salisbury (1996: 147) menjelaskan bahwa "*education leaders who wish to guide their organization into these new realms will need to understand the dynamics of change and to draw upon the necessary that education leaders must use to guide change successfully*". Pendapat di atas menekankan bahwa untuk mengarahkan perubahan konstruktif pada lembaga pendidikan ditentukan oleh kompetensi manajerial pimpinan lembaga pendidikan dan untuk membimbing arah perubahan tersebut perlu melakukan perubahan manajemen sebagai teknologi utama yang harus dimanfaatkan secepatnya.

Faktor efektivitas pengambilan keputusan oleh para manajer merupakan kunci bagi terarahkan perubahan suatu organisasi dalam mengantisipasi masa depan. Karena itu, hal yang krusial bagi pimpinan lembaga pendidikan adalah meningkatkan mutu keputusan yang diambilnya sehingga penetapan sasaran organisasi semakin tepat untuk meningkatkan produktivitas dan



kinerja sumber daya personel organisasi. Keunggulan manajemen merupakan suatu hal yang dituntut untuk menjangkau masa depan organisasi, sedangkan sumber daya personel organisasi yang bermutu tinggi dengan didukung iklim organisasi yang kondusif akan menghasilkan kinerja yang tinggi pula. Pada gilirannya, para manajer harus menyadari akan dasar manajemen yang beretika. Oleh karena itu, masa depan organisasi yang menjadi wadah bagi setiap personel dalam mengaktualisasikan diri serta untuk membangun kualitas kehidupan masyarakat dapat diwujudkan di masa depan.

Tanpa keputusan yang berkualitas tinggi, manajemen tidak akan berarti banyak dalam proses dan fungsinya. Sejalan dengan itu, Adair (1985: 13) menjelaskan dengan singkat bahwa *"the essence of management is decision making"*. Di sini dipahami bahwa seluruh aktivitas dan fungsi manajemen pada pokoknya berisikan pengambilan keputusan. Sebab pada semua tingkat fungsi manajemen, baik perencanaan, pengorganisasian, penggerakan maupun pengawasan diawali dari tindakan keputusan.

Pengambilan keputusan pada kegiatan perencanaan dimulai dari menentukan visi, misi, strategi, tujuan, dan sasaran organisasi di dalam perencanaan strategik. Kemudian, dilanjutkan dalam sasaran organisasi dan prosedur pelaksanaannya. Dalam pelaksanaan program organisasi diperlukan upaya sengaja untuk mengorganisasi baik sumber daya manusia maupun material guna mendukung terlaksananya pencapaian tujuan pelaksanaan program kerja organisasi. Oleh karena itu, menjadi suatu keharusan untuk menentukan siapa yang bertanggung jawab dalam bidang apa.

Untuk itu, usaha membentuk struktur organisasi sebagai kelengkapannya, dibuat pembagian tugas-tugas organisasi dan ditempatkan personel yang ada. Para personel yang ditempatkan sesuai bidangnya harus dimotivasi agar bekerja dengan sungguh-sungguh maka diberikan mereka ketetapan gaji,

insentif, dan *reward*. Namun, agar diketahui secara tepat pencapaian tujuan, diputuskan pula bentuk pengawasan terhadap pemanfaatan sumber daya dalam pelaksanaan berbagai program kerja organisasi sehingga terjamin pelaksanaan rencana-rencana untuk mencapai tujuan. Di sini Adair (1985: 2) menjelaskan pula bahwa *"In any management situation a decision or series of decision must precede implementation"*. Setiap keputusan yang dibuat para manajer dalam bidang dan fungsi manajemen maka haruslah diikuti dengan pelaksanaan rencana untuk pencapaian tujuan yang diinginkan.

Kepemimpinan dan keahlian manajerial serta ide-ide terbaik dalam organisasi tidak akan dapat diwujudkan atau dilaksanakan tanpa manajemen yang baik dan didukung secara terus-menerus oleh para pimpinan. Para bawahan hanya akan berangan-angan terhadap masa depan, tanpa sedikit pun perubahan yang muncul jika ide perubahan manajemen tidak terlaksana. Oleh sebab itu, faktor kepemimpinan merupakan kunci bagi keberhasilan organisasi apa pun dalam menjawab berbagai tuntutan perbaikan di tengah derasnya desakan persaingan (*competitiveness*).

Seorang manajer atau pimpinan lembaga pendidikan perlu mempelajari konsep-konsep pengambilan keputusan yang efektif, karena begitu strategisnya peranan manajer sebagai pengambil keputusan diyakini akan menentukan corak perubahan organisasi di masa depan. Kinerja organisasi diukur dari kinerja yang tinggi sebagaimana dicapai oleh anggota atau personel organisasi. Untuk mendorong lahirnya kinerja anggota organisasi yang baik diperlukan efektivitas para manajer yang di dalamnya adalah pengambilan keputusan sehingga semakin banyak rencana yang dapat dibuat oleh organisasi dalam mewujudkan fungsi organisasi di masa depan secara lebih baik pula.

Banyak konsep dan prinsip dalam pengambilan keputusan efektif, langkah-langkah pengambilan keputusan, jenis keputusan, dan fungsi keputusan dalam organisasi. Keputusan



dalam pendidikan harus dipahami para manajer lembaga pendidikan dan peminat kajian manajemen pendidikan. Sebagai suatu konsep yang fundamental dalam menentukan masa depan maka melakukan kajian teoretis pengambilan keputusan dari pendapat para pakar manajemen melalui kajian kepustakaan atau analisis isi secara kualitatif.

### **Tuntutan Organisasional**

Apakah pengambilan keputusan yang efektif merupakan tuntutan bagi peranan setiap manajer? Apakah pengambilan keputusan mempengaruhi produktivitas dan akan menentukan masa depan suatu organisasi? Para pakar manajemen memiliki berbagai teori, prinsip, dan konsep tentang proses dan fungsi pengambilan keputusan pada suatu organisasi. Seberapa strategiskah peranan para manajer dalam mengambil berbagai jenis keputusan yang akan menentukan mutu kinerja sebuah organisasi setiap lembaga pendidikan?

Pada pokoknya, sudah banyak buku yang membicarakan pengambilan keputusan, namun buku ini dihubungkan dengan organisasi pendidikan mengingat pentingnya pengembangan manajemen pendidikan dewasa ini dalam memperbaiki mutu pendidikan. Paling tidak, untuk mencari solusi bagi perbaikan pendidikan diperlukan rencana strategis, sedangkan rencana strategis dibuat dengan adanya keputusan melalui proses tertentu sebuah kebijakan.

Banyak persoalan keorganisasian yang dihadapi para manajer baik persoalan internal maupun persoalan eksternal organisasi. Untuk mengatasi berbagai permasalahan yang dihadapi organisasi sehingga pencapaian tujuan menjadi kurang efektif, diperlukan pengambilan keputusan dengan maksud mengatasi masalah yang dihadapi. Atmosudirjo (1987: 16) menjelaskan bahwa studi tentang teori pengambilan keputusan akan banyak menolong kita meningkatkan kemampuan berpikir

secara praktis dan realistis, kemampuan mengenali, merumus, dan sekaligus menganalisis masalah-masalah nyata serta jalannya mengatasi masalah.

Paling tidak, buku ini dapat mengantarkan kita pada pencapaian tujuan, yaitu menjelaskan pendapat para pakar manajemen tentang konsep-konsep dan prinsip pengambilan keputusan yang efektif dan mengungkapkan peranan strategis para manajer dalam pengambilan keputusan yang menentukan mutu organisasi di masa depan. Kemudian, menjelaskan pentingnya pengambilan keputusan dalam setiap lembaga atau organisasi pendidikan.

Penulisan buku ini diharapkan dapat membantu dan berguna bagi peminat kajian manajemen pendidikan sebagai masukan dalam memperluas pengetahuan dan wawasan tentang manajemen, khususnya pengambilan keputusan yang menurut kebenaran dan keluasan wawasan para manajer. Di samping itu, bagi para pembelajar yang menekuni administrasi dan manajemen pendidikan sebagai bahan masukan dan perbandingan konseptual dalam memperluas cakrawala pemikiran manajemen pendidikan berguna bagi praktisi pendidikan sebagai kontribusi pemikiran konseptual dalam memantapkan kerangka berpikir manajerial untuk efektivitas suatu organisasi pendidikan.

Penulisan buku ini dimaksudkan untuk menjelaskan pendapat para pakar manajemen tentang konsep-konsep dan prinsip pengambilan keputusan yang efektif. Kemudian, mengungkapkan peranan strategis para manajer dalam pengambilan keputusan yang menentukan mutu organisasi di masa depan dan menjelaskan pentingnya pengambilan keputusan dalam setiap lembaga atau organisasi pendidikan.

Meskipun pendekatan manajemen pendidikan yang digunakan mungkin masih sederhana, penulis berharap buku ini memberikan nuansa baru bagi para manajer pendidikan baik



kepala sekolah, supervisor, maupun kepala dinas dan perangkatnya dalam pengambilan keputusan yang menuntut keberanian dan keluasan wawasan para manajer. Bagi mahasiswa fakultas Ilmu Pendidikan, Tarbiyah di Institut Agama Islam Negeri dan Sekolah Tinggi Agama Islam yang mempelajari administrasi dan manajemen pendidikan atau praktisi pendidikan sebagai kontribusi pemikiran konseptual dalam memantapkan kerangka berpikir manajerial untuk efektivitas suatu organisasi pendidikan.

## Bab 2

# Sistem Organisasi Sekolah

### A. Sekolah sebagai Sistem Sosial

Untuk memahami hakikat sekolah dalam kehidupan masyarakat maka perlu dibahas terlebih dahulu aplikasi konsep sistem terhadap sekolah. Bagaimana kita memandang sekolah sebagai suatu sistem dalam kehidupan masyarakat. Hal ini penting dikemukakan mengingat cara pandang demikian akan mengantarkan kita pada pemahaman yang jelas dan mendalam (*holistik*) terhadap berbagai persoalan yang ada dan muncul dalam organisasi sekolah.

#### 1. Pengertian Sistem

Sesungguhnya, tata kehidupan manusia merupakan suatu sistem. Dikatakan sebagai suatu sistem karena di dalamnya ada sejumlah komponen yang memiliki fungsi dan mempengaruhi satu sama lain dalam rangka mencapai tujuan sistem. Johnson (1978) berpendapat bahwa sistem ialah suatu keterpaduan atau kebulatan yang kompleks atau kombinasi dari berbagai bagian bersifat kompleks atau kesatuan yang bulat. Dengan kata lain,



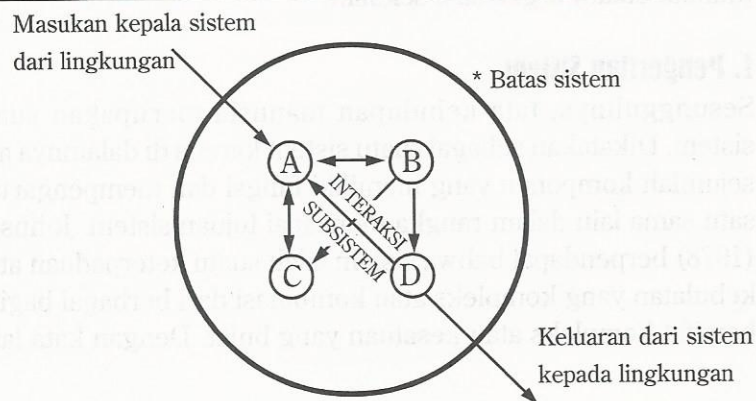
suatu sistem merupakan suatu keterpaduan dari berbagai bagian membentuk satu kesatuan.

Sejalan dengan pendapat di atas, Salisbury (1996: 22) menjelaskan bahwa *"A system is a group of components working together as a functional unit"*. Sistem adalah sekelompok bagian-bagian atau komponen yang bekerja sama sebagai suatu kesatuan fungsi.

Immagent dan Pilecki (1972) berpendapat sistem adalah sekumpulan objek dan menghubungkan objek itu dengan atributnya. Dengan kata lain, sistem adalah suatu kesatuan yang terdiri dari (a) sejumlah bagian-bagian, (b) atribut dari bagian dan hubungan antara bagian dengan atribut.

Seperti halnya dalam sistem sosial, terdiri dari subsistem politik, subsistem ekonomi, subsistem budaya, subsistem agama, subsistem pendidikan, dan subsistem keluarga. Bahkan tubuh manusia juga merupakan sistem, tempat unsur saraf otak menentukan *berfungsinya pancaindra lain, seperti fungsi mata berhubungan dengan fungsi telinga, lidah berhubungan dengan otak, tangan, kaki, jantung, usus, kulit, paru-paru, dan unsur tubuh lainnya saling mendukung kesempurnaan seluruh anatomi tubuh manusia sehingga memiliki keseimbangan hidup.*

Romiszwski (1970: 13) menggambarkan komponen sistem sebagai berikut:



Selanjutnya, Winardi (1980) mengemukakan contoh sistem ekonomi, terdiri dari elemen lembaga-lembaga atau pranata ekonomi, lembaga sosial, lembaga politik, ide-ide dengan tujuan mengusahakan dan memperlancar proses produksi, distribusi, dan konsumsi barang di masyarakat.

## 2. Sistem Terbuka dan Sistem Tertutup

Sistem dibagi menjadi dua jenis, yaitu sistem terbuka dan sistem tertutup. Immagent dan Pilecki (1972: 31) menjelaskan bahwa *"there are two basic types of systems—"open" and "closed". Open systems are those which exchange matter and energy with the environment. Closed systems are self contained and are unaffected by other systems or their environment"*. Dipahami dari pendapat ini bahwa ada bentuk dasar sistem tertutup. Suatu sistem terbuka adalah menukar material dan energi dengan lingkungan, sedangkan sistem tertutup adalah mengisi sendiri dan tidak dipengaruhi oleh sistem lain atau lingkungannya.

Selanjutnya, Winardi (1980) berpendapat sistem terbuka (*open system*) adalah sistem yang mempunyai hubungan-hubungan (relasi) dengan lingkungannya, sedangkan sistem tertutup (*closed system*) adalah sistem yang tidak mempunyai relasi dengan lingkungannya.

Dengan perkataan lain, sistem terbuka memiliki struktur ekstern, sedangkan sistem tertutup tidak memiliki struktur ekstern. Salisbury (1996: 25) menjelaskan sistem terbuka memiliki interaksi yang intensif dengan lingkungannya. Perubahan dalam lingkungan mempengaruhi operasi sistem. Demikian pula, apa yang dilakukan sistem mempengaruhi lingkungan, jadi ada dua jalan yang mempengaruhi. Menurut itu, sistem tertutup adalah sistem yang hanya menerima terbatas dan hubungan terkontrol secara ketat dengan lingkungannya (seperti Thermostat: sistem yang bekerja hanya atas satu faktor—yang mengontrol temperatur).



Sistem terbuka memiliki beberapa pengaruh atas lingkungannya, tetapi tidak dapat mengontrol lingkungan karena lingkungan dapat menjadi lebih dibutuhkan dan bahkan tuntutanannya sangat diharapkan (seperti keinginan terdapat sekolah negeri agar menjamin bahwa semua pelajar memiliki keahlian dasar dan keterampilan akademik yang tinggi).

Menurut Jujun S. Suriasumantri (1980) bahwa sistem terbuka memiliki ciri-ciri, yaitu (1) *input*: sistem terbuka memasukkan energi dari lingkungan luar; (2) *through-put*: proses pemindahan energi yang didapat pada seluruh sistem; (3) *output*: energi yang dikirim pada lingkungan setelah masukan diproses menjadi keluaran; (4) *cycle of event*: kegiatan pertukaran energi memiliki pola putaran. Dalam pemindahan masukan pada keluaran, proses berlangsung beberapa gerbang putaran dari keluaran sementara sebelum sampai pada akhir menjadi bentuk keluaran; (5) *negative entropy*: proses netralisasi agar dapat bertahan. Proses mempertahankan diri adalah hukum universal yang diaplikasikan kepada semua makhluk hidup yang bergerak menuju kerusakan organisasi atau kematian; (6) *cybernetic dan teleological*: karakteristik dari perilaku bertujuan dari sistem dan umpan balik data mekanisme untuk mengontrol sistem perilaku selama waktu krisis; (7) *differentiation*: proses pertumbuhan, bergerak menuju perbedaan dan perluasan; (8) *equifinality*: kemampuan dari sistem untuk mencapai tujuan dari kondisi perbedaan identitas dan oleh keragaman dari cabang yang ada.

Dalam sedikit perbedaan dengan istilah-istilah di atas untuk menunjukkan ciri sistem terbuka selanjutnya menurut Immagent dan Pilecki (1972), yaitu (1) memiliki *input* dan *output*: menerima masukan dari lingkungan dan mengirim hasil kepada lingkungan; (2) keadaan mantap: mempertahankan diri dalam keadaan lingkungan siap, yaitu sinergik, adaptif, dan terkontrol; (3) mengatur sendiri, yaitu mengatur dan mengawasi kekuatan yang mempengaruhinya; (4) *equifinality*: memiliki

kapasitas mencapai hasil identik dari kondisi yang berbeda atau dengan proses pengerjaan yang berbeda; (5) interaksi dinamik: melakukan sendiri melalui interaksi dinamis dari subsistem fungsional; (6) umpan balik: proses memonitor atau evaluatif terhadap proses yang berlangsung dan keluaran yang dikirimnya pada urutan prosedur dan atau proses yang diatur secara tetap; (9) negentropi: kemampuan diri untuk melawan kemungkinan yang menyebabkan sistem mengalami kematian/kerusakan.

Sistem terbuka sejak awal berinteraksi dengan lingkungan dan menggunakan potensi lingkungan, melawan kematian/kerusakan dan eksis dalam dinamika kehidupan, peningkatan bentuk, mengalami diferensiasi, variasi, dan kompleksitas.

### 3. Pendekatan Sistem (*System Approach*)

Penggunaan cara berpikir sistem dalam menghadapi masalah kehidupan melahirkan berbagai pendekatan sistem. Menurut Johnson (1978: 3) *the systems approach is a way of thinking about job of managing. It provides a framework for visualizing internal and external environmental factors as an integrated whole*. Pendekatan sistem ialah cara berpikir tentang mengelola pekerjaan. Hal itu memberikan kerangka kerja untuk menggambarkan faktor internal dan eksternal sebagai suatu keterpaduan.

Bertalanffy (1956) berpendapat bahwa pendekatan sistem (*system approach*) sangat penting dalam memecahkan problema yang dihadapi. Sebagai proses menetapkan tujuan tertentu dalam menemukan cara-cara dan merealisasikan tuntutan sistem khusus untuk mempertimbangkan alternatif solusi dan memilih pengajuan optimalisasi pada efisiensi yang maksimal dalam pembiayaan minimal dan jaringan kerja yang sangat kompleks serta saling berinteraksi. Pendekatan sistem memerlukan perluasan teknik dan komputer untuk memecahkan masalah secara lebih jauh kemampuan oleh seorang ahli matematik.



Selanjutnya, Gigch (1987) berpendapat bahwa pendekatan sistem merupakan filsafat tentang sistem manajemen dengan cara usaha-usaha mungkin ditingkatkan. Sebenarnya, pendekatan sistem memerlukan sistem solusi yang harus memiliki tujuan pada pemecahan problem sistem yang besar dengan berbagai solusi yang memuaskan tidak hanya tujuan-tujuan subsistem, tetapi juga kelangsungan hidup sistem global. Berkaitan dengan itu, Bertalanffy (1956) berpendapat bahwa pendekatan sistem ialah satu cara yang memiliki kekuatan dalam mengatasi kompleksitas dengan kebulatan atau sistem dalam semua lapangan pengetahuan. Hal ini memberikan implikasi terhadap reorientasi dasar dalam berpikir ilmiah.

Buckley (1967) sebagaimana dikutip Bertalanffy (1956) berpendapat bahwa pendekatan sistem merupakan suatu perspektif revolusi keilmuan dan gerakan sistem umum penelitian dan kekayaan prinsip, gagasan, dan pandangan yang telah dibawa dalam tingkatan tinggi dari aturan keilmuan dan pengertian pada bidang biologi, psikologi, dan sistem fisika. Sistem penelitian modern dapat memberikan dasar kerangka kerja yang lebih mampu melakukan pertimbangan terhadap kompleksitas dan dinamika ruang lingkup sistem sosiokultural.

#### 4. Sistem Organisasi Sekolah

Sungguh pengetahuan tentang teori sistem membantu manusia dalam memahami perilaku manusia dalam organisasi. Seperti dijelaskan di muka, dalam konstelasi berpikir sistem dipahami bahwa ada sistem natural dan ada sistem buatan manusia. Sistem organisme dalam teori sistem umum adalah natural dengan segala hukum, prinsip, dan sifatnya. Di pihak lain, terbentuknya berpikir menciptakan berbagai sistem dalam kehidupannya.

Salah satu sistem yang dibuat manusia ialah sekolah. Keberadaan sekolah merupakan satu institusi sosial yang memiliki peranan strategis dalam kehidupan masyarakat. Sebagai satu komponen kelembagaan di masyarakat, sekolah

sangat menentukan dinamika masyarakatnya. Di sisi lain, masyarakat juga mempengaruhi perkembangan sekolahnya dari waktu ke waktu.

Sekolah adalah salah satu organisasi yang tumbuh dan berkembang di tengah-tengah masyarakat. Institusi ini melakukan kegiatan bukan dalam situasi yang vakum. Menurut Simon (1997), "organisasi ialah pola komunikasi dan hubungan kelompok manusia (membuat dan melaksanakan keputusan). Di dalamnya ada sistem peranan (*role system*). Menyediakan bagi anggota organisasi informasi, tujuan, dan sikap untuk membuat keputusan".

Di dalamnya ada beberapa elemen yang saling berhubungan dan berfungsi sebagai suatu sistem. Organisasi menurut Johnson, dkk. (1978) dipandang sebagai suatu sistem sosioteknikal terbuka berisikan sejumlah subsistem. Organisasi menerima *input* (masukan) berupa kekuatan, informasi, dan material dari lingkungan, diolah dalam proses transformasi, menghasilkan *output* (keluaran) dikembalikan kepada lingkungan.

Johnson, dkk. (1978) berpendapat bahwa internal organisasi dipandang sebagai susunan dari lima subsistem utama.

##### (a) Subsistem tujuan dan nilai organisasi

Organisasi mengambil banyak nilai dari lingkungan sosiokultural yang luas. Premis dasarnya adalah organisasi sebagai subsistem dari masyarakat harus mencapai tujuan tertentu yang ditentukan oleh sistem yang lebih luas. Organisasi dibentuk sebagai fungsi bagi masyarakat dan jika dia berhasil menerima masukan, organisasi harus mengomunikasikan dengan tuntutan masyarakat.

##### (b) Subsistem teknik

Subsistem teknik merupakan pengetahuan yang diperlukan bagi penampilan dari tugas-tugas, termasuk teknik yang digunakan dalam transformasi masukan (*input*) ke dalam



keluaran (*output*). Subsistem teknik ini ditentukan oleh tuntutan tugas dari organisasi dan berbagai macam aktivitas. Teknologi sering menjelaskan jenis dari struktur organisasi dan sistem psikososialnya.

#### (c) Subsistem psikososial

Subsistem psikososial ini berisikan perilaku individu dan motivasi, status dan hubungan peranan, dinamika kelompok dan pengaruh sistem. Sistem psikososial ini dipengaruhi oleh kekuatan lingkungan eksternal, yaitu tugas, teknologi, dan struktur internal organisasi.

#### (d) Subsistem struktur

Struktur adalah cara-cara tugas organisasi dibagi (diferensiasi) dan koordinasi berbagai aktivitas dijalankan (integrasi). Di dalamnya ada kedudukan, pembagian tugas, aturan-aturan, dan prosedur. Struktur juga menentukan pola kewenangan, komunikasi, dan aliran kerja.

#### (e) Subsistem manajerial

Subsistem manajerial ini mengenai hubungan organisasi pada lingkungannya, penyusunan tujuan, perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan aktivitas yang penting.

Di dalam organisasi terjadi interaksi antarindividu dengan pola komunikasi tertentu untuk bekerja sama menjalankan kegiatan guna mencapai tujuan. Newwel (1978) berpendapat organisasi penting sebab struktur dari hubungan secara mendalam mempengaruhi cara-cara orang berinteraksi satu dengan lainnya. Perluasan kewenangan yang menjadi tugas seseorang dalam hubungannya dengan perilaku yang lain dari berbagai individu dan kelompok yang disistematisasikan melalui pengaruh struktur termasuk reaksi berpikir dan emosi dari individu. Pentingnya struktur dalam organisasi dinyatakan di

mana saja seseorang ditempatkan dalam kedudukan baru dan perilakunya berbeda berdasarkan dengan tuntutan peranan barunya. Bila seseorang yang telah menjadi guru menjadi kepala sekolah, adalah tidak bisanya bagi sikap individu untuk berubah. Guru yang tampaknya bersahabat, mungkin sekarang menjadi menjauh atau seorang guru yang menjadi lawan mungkin menjadi lebih tinggi otoriternya.

Pendidikan sebagai proses pembinaan potensi anak dan transformasi budaya dalam kehidupan masyarakat memiliki spektrum proses, kegiatan, dan institusi yang luas. Di samping sekolah dan keluarga, banyak institusi sosial di masyarakat yang menjalankan proses pendidikan, bimbingan, latihan, dan pembiasaan sebagai fenomena kebudayaan.

Menurut Campbell (2001) pendidikan perlu dipahami dalam konsep yang luas dari sekadar sistem sekolah formal (*formal schooling*) di mana pendidikan disampaikan dengan arti dari satu pelembagaan sistem sejak dari prasekolah, sekolah dasar, menengah, dan berbagai macam jenis pendidikan tinggi. Pendidikan juga termasuk nonformal dalam pengalaman pendidikan di mana aktivitas di luar sekolah yang diorganisasi oleh berbagai macam lembaga umum dan swasta, juga informal, yaitu internal dari hari ke hari pada saat semua orang mendapat bimbingan dan didikan di rumah.

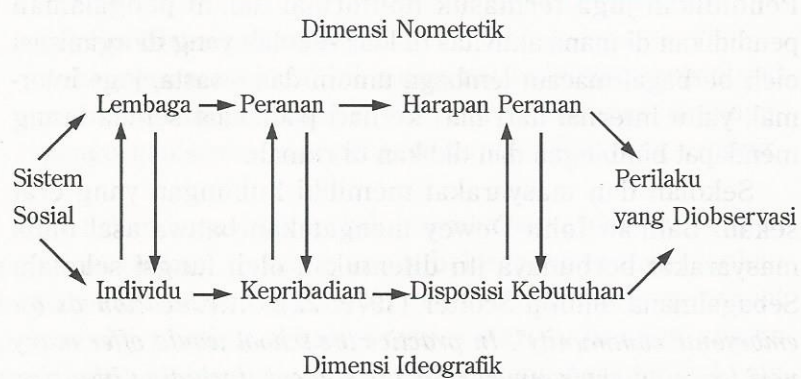
Sekolah dan masyarakat memiliki hubungan yang erat sekali. Bahkan John Dewey mengatakan bahwa asal mula masyarakat berbudaya itu ditentukan oleh fungsi sekolah. Sebagaimana dikutip Scotter (1979: 22): "...education as an embryonic community". *In practice the school would offer many new learning environments for the student, including libraries, gymnasiums, working areas, art and music rooms, science laboratories, gardens and playgrounds. Beyond the classroom walls, he envisioned the school as a dynamic center of the community*. Dengan adanya proses dalam lingkungan pembelajaran baik di kelas, perpustakaan, lapangan olahraga, seni musik, taman,



maupun laboratorium menyebabkan anak memiliki pengalaman menuju pengembangan pribadi. Oleh sebab itu, sekolah merupakan pusat dinamika masyarakat menuju kemajuannya.

Sebagai institusi sosial maka pendidikan bertanggung jawab terhadap proses perwujudan kemampuan individualitas, moralitas, dan sosialitas anak. Sebagaimana dijelaskan oleh Walton dan Kuethe (1963: 32) bahwa pendidikan ialah *"a society attempts to develop in its young the capacity to recognize the good and worthwhile in life"*. Di sini ditekankan bahwa mengembangkan kemampuan generasi muda mengenali dan menghayati nilai-nilai kebaikan dan kemuliaan hidup.

Menurut Newwel (1978), sekolah sebagai sistem sosial dapat dipandang dalam dua cara yang berbeda, yaitu (1) dalam istilah interaksi berbagai individu secara aktual dan (2) istilah abstraksi analisis. Dalam kajian manajemen pendidikan, istilah interaksi berbagai individu menjadi dasar aktualitasnya. Lebih lanjut Newwel mengemukakan model Getzels-guba-Thelen, yaitu



Sebagai suatu sistem sosial (kelas kecil, besar atau banyak, sekolah atau suatu masyarakat) melibatkan dua jenis gejala. *Pertama*, lembaga dengan peranan tertentu yang diharapkan akan dipenuhi oleh tujuan dari sistem. *Kedua*, ada individu-

individu yang dimiliki kepribadian dan disposisi harapan yang mendiami sistem. Internal dari dua dimensi ini melahirkan perilaku sosial.

Sungguh perilaku ini dapat dipahami sebagai fungsi utama dari elemen-elemen lembaga, peranan, dan harapan yang ditujukan pada pemahaman nomotetik atau dimensi norma dalam kegiatan dalam sistem dan individu, kepribadian dan disposisi harapan dari aktivitas sistem sosial. Dengan kata lain, dimensi nomotetik adalah nilai yang ada dalam organisasi seperti tujuan, sasaran, prosedur, teknik, dan aturan, sedangkan dimensi idiografik merupakan nilai individu dibawa masuk ke dalam organisasi dan berinteraksi melahirkan perilaku organisasi di sekolah.

Sekolah sebagai sosial berfungsi dalam mengintegrasikan semua subsistem yang ada di dalamnya, baik penyusunan tujuan dan nilai dari masyarakat untuk menentukan tujuan sekolah, maupun penggunaan pengetahuan untuk menjalankan tugas sekolah, yaitu pengajaran dan pembelajaran sesuai tuntutan keperluan masyarakat. Di dalamnya diperlukan pengetahuan tentang pendidikan, psikologi, komunikasi, berbahasa, dan sebagainya bagi tugas pengajaran dan pembelajaran.

Di dalam interaksi kepala sekolah, guru, dan karyawan serta murid berfungsi motivasi, kewenangan, keteladanan, dan komunikasi. Kemudian, adanya struktur mengarahkan unsur manusia berinteraksi dalam organisasi sekolah. Kepala sekolah sebagai pimpinan berperan sebagai pimpinan, manajer, pendidik, pengawas, dan pendorong bagi guru-guru dalam proses kepemimpinannya. Guru berinteraksi sesama guru dan murid dalam kegiatan pengajaran dan pembelajaran. Demikian pula ada pola komunikasi di dalam interaksi ini sebagai inti kegiatan kemanusiaan mengembangkan potensi anak didik atau pelajar. Untuk menjalankan kegiatan sekolah guna mencapai tujuan sebagaimana diharapkan masyarakat maka sekolah memfungsikan manajemen baik dalam perencanaan, pengor-



ganisasian maupun pengawasan bagi terjaminnya kelancaran tugas, kinerja tinggi, pelayanan siswa, dan orang tua secara baik sehingga mengeluarkan lulusan sebagaimana diharapkan masyarakat.

Dengan kata lain, sebagai suatu organisasi, sekolah memiliki unsur atau komponen yang berfungsi dan saling berhubungan dalam rangka mencapai tujuan sekolah. Komponen-komponen tersebut terdiri dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru-guru, karyawan, supervisor, dan siswa. Ada pula pihak yang terkait dengan sekolah seperti Dewan Sekolah, Bp-3, pemerintah, LSM, industri, perbankan, dan masyarakat luas. Unsur sarana dan prasarana, termasuk fasilitas dan finansial sekolah, di samping komponen kurikulum pendidikan sebagai eksternal itu mencakup ilmu pengetahuan, teknologi, ekonomi, politik, dan sekolah-sekolah lain sebagai pesaing (*competitor*).

Sekolah adalah organisasi formal yang menjelaskan program pendidikan bagi anak dengan tujuan dan aturan yang jelas untuk membina anak yang berkualitas sebagaimana diharapkan oleh masyarakat. Dalam aplikasi berpikir sistem terhadap sekolah sebagai organisasi, Salisbury (1996) berpendapat bahwa kita tidak hanya melihat faktor-faktor di dalam sekolah, kita juga harus melihat faktor-faktor yang mempengaruhi keseluruhan sistem dari luar. Sebagai contoh banyak sudut pandang pengamat ke dalam ketidakhadiran yang inheren dari dorongan kompetisi pasar dalam struktur sistem sekolah negeri yang dikontrol pemerintah sebagai alasan kepala sekolah bagi kurangnya perbaikan berkelanjutan, modernisasi, dan inovasi. Semua faktor ini harus diberikan pertimbangan sebagai bagian dari pandangan sistem. Pandangan orang yang memperbarui pendidikan hanya di dalam struktur birokrasi yang ada adalah mengabaikan faktor eksternal penting. Faktor eksternal ekonomi memberikan pengaruh besar atas kinerja sebagai kebutuhan sistem.

Dari karakteristiknya antara organisasi formal dan informal dapat digambarkan sebagai berikut.

Organisasi Formal	Organisasi Informal
1. Hubungan interpersonal dijelaskan dan mereka menyatakan gagasan organisasi dari efektivitas struktur di dalam mencapai tujuan organisasi.	1. Hubungan interpersonal muncul dari interaksi anggota dan menyatakan kebutuhan anggota untuk berinteraksi dengan yang lain agar memenuhi kebutuhan mereka.
2. Peranan kepemimpinan adalah memberi tugas kepada individu organisasi yang merasa dapat paling baik melaksanakan kewajiban ditetapkan organisasi.	2. Peranan kepemimpinan adalah mendelegasikan kepada anggota yang diyakini akan memenuhi kebutuhan mereka sepenuhnya yang terbaik.
3. Perilaku formal dalam organisasi dinyatakan dengan individu baik imbalan dan hukuman (sanksi).	3. Semua perilaku dari anggota dalam kelompok disebabkan oleh usaha-usaha anggota untuk memenuhi kebutuhan mereka sepenuhnya.
4. Ketergantungan anggota atas pemimpin diterima karena adanya sanksi organisasi.	4. Ketergantungan anggota atas pemimpin dicipta dan diterima oleh anggota sebab mereka percaya ketergantungan itu akan memenuhi tujuan mereka.

Hubungan keorganisasian yang berkembang di sekolah atau sistem sekolah adalah menekankan pada sistem nilai dalam hubungan antarmanusia (*human relation*), tugas keorganisasian, dan situasi yang dirasakan (iklim). Hubungan interpersonal di dalam satu organisasi cenderung mengambil bentuk dari pola atau struktur sekolah. Seseorang merasakan sebagai pimpinan, seseorang mendelegasikan tugas kepada yang lain, orang tertentu berbicara lebih sering kepada yang lain dalam



organisasi dari yang lain, pengembangan cara berinteraksi, makan siang bersama dalam kelompok tertentu, gosip tertentu dalam komunikasi, dan lain-lain. Inilah dan banyak lagi jenis hubungan dalam struktur organisasi. Berberapa pola hubungan dibangun melalui tindakan resmi dan merupakan organisasi formal. Hal yang lain tidak resmi dan merupakan organisasi informal.

Di dalam organisasi terjadi interaksi antarindividu dengan pola komunikasi tertentu untuk bekerja sama menjalankan kegiatan guna mencapai tujuan. Newwel (1978) berpendapat bahwa organisasi penting sebab struktur dari hubungan secara mendalam mempengaruhi cara-cara orang berinteraksi satu dengan lainnya. Perluasan kewenangan yang menjadi tugas seseorang dalam hubungannya dengan perilaku yang lain dari berbagai individu dan kelompok yang disistematisasikan melalui pengaruh struktur termasuk reaksi berpikir dan emosi dari individu. Pentingnya struktur dalam organisasi dinyatakan di mana saja seseorang ditempatkan dalam kedudukan baru dan perilakunya berbeda berdasarkan tuntutan peranan barunya. Bila seseorang yang telah menjadi guru menjadi kepala sekolah, adalah tidak bisanya bagi sikap individu untuk berubah. Guru yang tampaknya bersahabat, mungkin berubah jauh atau menjadi lawan bagi lainnya dan lebih tinggi otoriternya.

Sekolah adalah sistem terbuka. Implikasi terbuka terhadap pekerjaan administrasi pendidikan di sekolah, menurut Immagent dan Pilecki (1980), yaitu (1) setiap sistem terdiri dari bagian-bagian yang saling terkait antara satu dan yang lainnya; (2) setiap sistem adalah integral, terjadi hubungan antara bagian-bagiannya, atribut setiap bagian dan hubungannya; (3) sistem adalah kesatuan yang kompleks dengan dimensi kualitatif dan kuantitatif; (4) agar dapat memahami sistem atau cara kerjanya seseorang harus memahami tidak hanya komponen-komponen sistem, tetapi juga bagian komponen secara fungsional berhubungan dengan aspek kualitatif dari tiap komponen dan

interdependensinya; (5) agar sistem dapat meneruskan fungsinya untuk meningkatkan efektivitas harus secara konsisten, sadar dan sistematis memerangi kecenderungan menghilangkan entropi atau kematian. Bahkan seorang administrator pendidikan harus memandang pribadinya sebagai sistem terbuka. Sistem sekolah sebagai suatu sistem terbuka memberikan kontribusi secara intensif kepada lingkungan dan bergantung pada kontribusi dari lingkungannya. Salisbury (1996) menjelaskan bahwa sistem pendidikan diharapkan melaksanakan komitmennya pada tanggung jawab lingkungan (pendidikan memberikan pendidikan terbaik dan keterampilan tinggi). Lingkungan diharapkan memberikan sumber daya dan dukungan yang dibutuhkan oleh sistem pendidikan (uang, guru, dan pelajar).

Menurut Newwel (1978: 4) bahwa *"systems theory suggest that an important task of and administration is to provide leadership in integration of the system, both internally and with external and superordinate systems. Such integration implies the need for differentiating the function of each system and subsystem and then providing for development of relationship between and among them"*. Eksistensi sekolah dalam suatu hubungan yang senantiasa berubah di masyarakat bersifat terbuka. Sebagai contoh sekolah mengambil pelajar dari generasi muda di masyarakat, memerlukan sumber daya dan proses pembelajaran para pelajar sehingga menjadi pribadi terdidik sebagai kontribusi bagi masyarakat.

## B. Sistem Manajemen Sekolah

Manajemen pendidikan di sekolah adalah proses aplikasi fungsi manajemen dalam melaksanakan proses pengajaran dan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan. Untuk mencapai tujuan pendidikan di sekolah, peranan kepala sekolah sebagai manajer dalam menjalankan manajemen pendidikan



sangat menentukan pencapaian tujuan dengan dukungan sumber daya personel, materi, finansial, dan lingkungan masyarakat.

Simon (1997) mengungkapkan administrasi biasanya dibahas sebagai seni memperoleh suatu tindakan. Kegiatan ini menekankan pada proses dan metode untuk menjamin secara jitu sebuah tindakan. Prinsipnya adalah mencari kepedulian kelompok melakukan tindakan.

Tujuan pendidikan di sekolah mengutamakan tercapainya optimalisasi pembinaan potensi manusiawi harusnya menjadi fokus perhatian para manajer pendidikan di sekolah. Tidak sama dengan manajemen perusahaan yang memproduksi barang-barang atau hasil industri. Di sekolah, manajemen berfungsi mengefektifkan dan mengefisienkan proses pengajaran dan pembelajaran. Kegiatannya lebih berfokus pada jasa pelayanan yang menggunakan hubungan antarmanusia daripada pemanfaatan secara optimal sumber daya fisik, mesin, dan material untuk produksi. Keberhasilan sekolah sebagai organisasi pendidikan sangat ditentukan oleh profesionalisme tenaga pendidik dan kepala sekolah di dalam mengelola sekolah dalam fungsi pengajaran dan pembelajaran.

Para kepala sekolah dan pendidik perlu memahami batang tubuh manajemen (teori, prinsip, proses, dan fungsi) yang sebenarnya berasal dari dunia industri dan aktivitas komersial. Teori manajemen sebagai suatu yang relevan dengan pengelolaan sekolah menjadi pertimbangan agar sekolah tidak dikelola asal jadi saja, lalu mengabaikan harapan masyarakat yang membagi nilai-nilai bagi sekolah untuk dipenuhinya. Oleh karena itu, profesionalisme dan integritas kepala sekolah dan pendidik untuk menjalankan fungsi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawasan melalui dukungan kepemimpinan dan komunikasi akan menciptakan manajemen sekolah yang baik.

Immagent dan Pilecki (1972) menjelaskan input-out put yang dapat dianalisis dalam sistem sekolah, yaitu

## Subsistem sekolah

<b>A. Administratif</b>	<b>B. Supervisor</b>
>Pengambilan Keputusan	> Pengawasan
>Komunikasi	>Pengembangan
>Kebijakan	>Nasihat
>Peraturan dan Regulasi	<b>D. Maksud</b>
>Arbitrasi	>Tujuan
>Penelitian	>Sasaran
>Pekerjaan	<b>E. Personalia</b>
<b>C. Pengajaran</b>	>Staf Organisasi
>Pengajaran	>Layanan Siswa
>Program	<b>F. Penyimpanan Catatan</b>
>Ekstrakurikuler	>Staf
>Materi	>Siswa
>Fasilitasi	>Fiskal
<b>G. Hubungan Konstituen dan Klien</b>	>Fasilitas
>Informasi	<b>I. Manajemen Bisnis</b>
>Partisipasi	>Urusan Fiskal
<b>H. Negosiasi</b>	>Fasilitas Fisik
>Pegawai	
>Masyarakat	
>Lain-lain	

Pada pokoknya, sistem sekolah sebagai sistem sosial dalam proses sistemnya memiliki tiga subsistem fungsional, yaitu tindakan kerja komunikasi dan pengawasan. Dalam sistem manajemen, Johnson (1978 : 13) menjelaskan bahwa "*managers are needed to convert the disorganized resources of men, machines, and money into a useful and effective enterprise. Structuring an organization according to the systems approach does not eliminate the need for the basic function of organization, planning, control and information control*". Semua subsistem sumber daya manusia, material, mesin, dan finansial ini memberikan



kontribusi terhadap lingkaran aktivitas suatu organisasi sebagai sistem. Di dalam manajemen organisasi, proses perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan harus mampu menggerakkan berbagai aktivitas organisasi mengarah tujuan.

Dapat pula sistem organisasi sekolah modern dan aktivitasnya digambarkan dalam model yang dikemukakan Salisbury (1996) berikut.

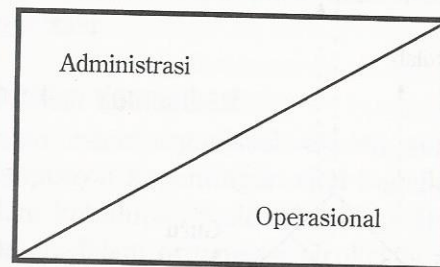


Sistem sekolah mengolah berbagai *input*, kemudian diolah atau ditransformasi menjadi *output* (keluaran), yang selanjutnya keluaran ditransformasi kepada masyarakat. Pusat kegiatannya terletak pada pembelajaran siswa karena yang akan dievaluasi juga hasil belajar siswa di setiap sekolah.

Aktivitas organisasi sekolah berkaitan dengan aktivitas kelompok yang melibatkan proses pembuatan keputusan dan hierarki. Di dalamnya ada fungsi individual, alokasi wewenang, dan koordinasi berbagai kegiatan. Setiap fungsi memiliki berbagai spesialisasi tugas, keahlian, dan akuntabilitas. Dalam pembagian kewenangan dan tugas sesuai dengan kedudukan para personel di sekolah dapat digambarkan sebagai berikut:

Kedudukan  
Pengawas

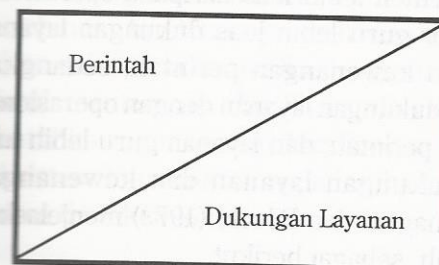
Kedudukan  
Guru



Dalam mendukung sistem sekolah, kedudukan pengawas/ kepala sekolah lebih dominan dalam wilayah administrasi/ manajemen, sedangkan guru lebih dominan dalam wilayah operasional belajar-mengajar. Selanjutnya, hubungan aspek dukungan layanan dan perintah sebagai berikut:

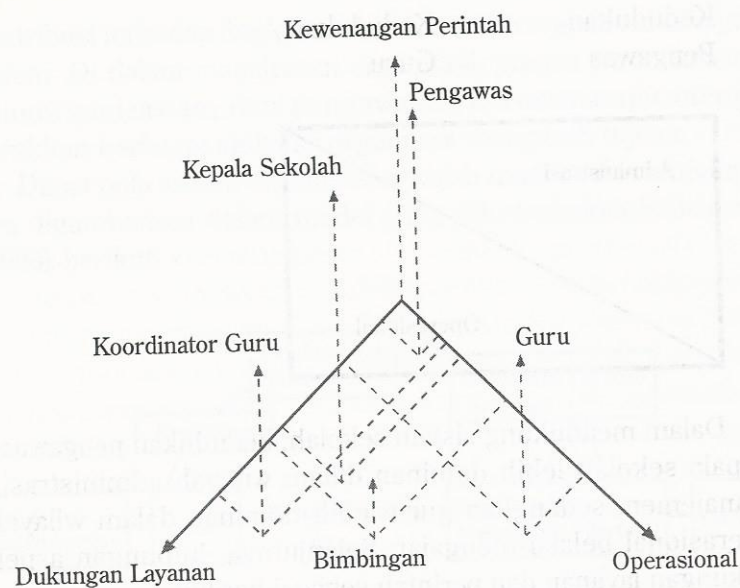
Pengawas  
(Kepala Sekolah)

Koordinator/  
Guru



Dalam dukungan konsep sistem ini, pengawas atau kepala sekolah lebih banyak menjalankan fungsi perintah daripada layanan pengajaran, sedangkan guru lebih banyak pada layanan pembelajaran daripada perintah. Interaksi dan saling mendukung sistem manajemen sekolah dari seluruh kedudukan individu digambarkan sebagai berikut:





Pengawas lebih tinggi garis perintahnya daripada operasional dan dukungan layanan, kepala sekolah garis perintah dan dukungan layanan manajemen lebih luas daripada operasional pembelajaran. Koordinator guru lebih luas dukungan layanan daripada operasional dan kewenangan perintah, sedangkan konselor sama luas antara dukungan layanan dengan operasional, namun kecil kewenangan perintah, dan layanan guru lebih luas operasional daripada dukungan layanan dan kewenangan perintah. Lebih lanjut Immagent dan Pilecki (1972) menjelaskan sistem manajemen sekolah, sebagai berikut.

#### Subsistem Tindakan Kerja

Esensi dari struktur operasional organisasi dan kelompok-kelompok tugas. Sistem sosial tipe ini adalah untuk sejumlah tujuan yang tepat dan operasi-operasinya mewakili cara-cara yang digunakan untuk memenuhi tujuan-tujuan tersebut. Subsistem tindakan kerja merupakan komponen organisasi yang

melakukan pekerjaan sistemnya atau apa yang dianggap dilakukan sistemnya. Subsistem tindakan kerja ini sama dengan divisi tenaga kerja, departementalisasi, dan penugasan fungsi organisasi.

#### Subsistem Komunikasi

Dalam sistem organisasi sekolah, subsistem komunikasi juga mempunyai kepentingan vital bagaikan fungsi struktur saraf dalam kehidupan makhluk hidup. Hampir setiap orang yang bekerja dalam organisasi birokratis memiliki keinginan pada banyak informasi, fakta-fakta atau data agar pekerjaan lebih efektif. Meskipun bila terlalu banyak komunikasi mempengaruhi beban tugas berlebihan, bising, merusak, dan masalah-masalah penyeleksian yang relevan.

Tugas subsistem komunikasi organisasi adalah memproses dan memberikan informasi berjumlah tepat untuk dan tentang seluruh tahap tindakan sistem (subsistem). Hal ini melibatkan penguasaan, pembacaan sandi, pengumpulan, penyimpanan, penyebaran, pengiriman dan pemrosesan serta pengklarifikan yang memadai, tetapi bukan informasi yang jumlahnya berlebihan. Implikasinya terhadap administrator adalah jelas bahwa subsistem komunikasi organisasi perlu untuk dirancang, diimplementasikan, dipelihara, dievaluasi, dan diperbaiki bila dibutuhkan agar difungsikan dengan baik. Pada intinya, fungsi subsistem komunikasi organisasi adalah untuk memperlancar proses tindakan kerja.

#### Subsistem Monitoring

Fungsi pokok subsistem monitoring adalah fungsi kontrol sistem terhadap aktivitas subsistem dan pertanggungjawaban subsistem pada keseluruhan sistem. Bila seluruh hubungan subsistem dipersyaratkan atau berciri sinergetik dan tidak ada satu pun yang bertentangan dan bila seluruh fungsionalisasi subsistemnya relevan, kebutuhan kontrol tersebut diminimalkan.



Namun, dalam organisasi sosial banyak orang yang rasional-memiliki tujuan dan ada pula yang irasional (ekspresif) yang termotivasi oleh kekuatan beragam dan terorganisasi dalam banyak cara membutuhkan kontrol tertentu guna memastikan tujuan tindakan-tindakan mereka menurut konteksnya. Karena itu, subsistem monitoring tetap diperlukan dalam organisasi sekolah sekalipun pekerjaan sudah dibagi, tujuan telah jelas, prosedur telah ditetapkan, alat-alat tersedia namun subsistem monitoring perlu difungsikan.

### C. Tugas Manajer Pendidikan

Sekolah sebagai sistem sosial berfungsi dalam mengintegrasikan semua subsistem yang ada di dalamnya, baik penyusunan tujuan dan nilai dari masyarakat untuk menjalankan tujuan sekolah, maupun penggunaan pengetahuan untuk menjalankan tugas sekolah, yaitu pengajaran dan pembelajaran sesuai dengan tuntutan keperluan masyarakat. Di dalamnya diperlukan pengetahuan tentang pendidikan, psikologi, komunikasi, bahasa, dan sebagainya bagi tugas pengajaran dan pembelajaran.

Dengan kata lain, sebagai suatu organisasi, sekolah memiliki unsur atau komponen yang berfungsi dan saling berhubungan dalam rangka mencapai tujuan sekolah. Komponen-komponen tersebut terdiri dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru-guru, karyawan, supervisor, dan siswa. Ada pula unsur sarana dan prasarana, termasuk fasilitas dan finansial sekolah, di samping komponen kurikulum pendidikan sebagai pedoman bagi proses pengajaran dan pembelajaran.

Peranan sekolah sangat strategis dan menentukan kualitas generasi di masa depan. Inti kegiatan sistem persekolahan paling tidak ada dua tujuan utama, yaitu mendidik murid dalam berbagai ragam program akademik, atau keterampilan kognitif dan pengetahuan, mendidik pelajar dalam pengembangan

individu dan keterampilan sosial serta pengetahuan yang diperlukan untuk pekerjaan dan sosial politik di masyarakat.

Untuk berperannya sekolah optimal, peranan para pimpinan pendidikan sangat signifikan dalam menentukan arah dan kualitas kehidupan manusia, baik dalam keluarga maupun dalam organisasi dan masyarakat serta negara pada suatu bangsa. Pada prinsipnya, proses kepemimpinan dapat berlangsung di mana saja dan setiap waktu. Hersey dan Blanchard (1988: 5) menjelaskan "*Leadership occurs any time one attempts to influence the behavior of an individual or group*". Setiap tindakan yang dilakukan untuk mempengaruhi orang lain melakukan sesuatu sesuai dengan harapan yang mempengaruhi di dalamnya telah terjadi proses kepemimpinan.

Stogdill dalam Keith Grint (1997:114) menjelaskan "*Leadership is the process (act) of influencing the activities of an organized group in its efforts goal setting and goal achievement*". Pendapat ini menekankan pemahaman kepemimpinan sebagai tindakan mempengaruhi kegiatan kelompok dan pencapaian tujuan. Di dalamnya terdiri dari unsur-unsur kelompok (dua orang atau lebih), ada tujuan dalam orientasi kegiatan serta pembagian tanggung jawab sebagai bentuk perbedaan kewajiban anggota. Dari pendapat itu dipahami bahwa kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi aktivitas individu atau kelompok dalam usaha ke arah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu. Dengan kata lain, dalam proses kepemimpinan itu dijumpai fungsi pemimpin, pengikut (anggota), dan situasi.

Hubungan keorganisasian yang berkembang di sekolah atau sistem sekolah menekankan pada sistem nilai dalam hubungan kepada antarmanusia, keorganisasian, dan situasi yang dirasakan (iklim). Hubungan interpersonal di dalam suatu organisasi cenderung mengambil bentuk dari pola atau struktur. Seseorang merasakan sebagai pimpinan, seseorang men-



delegasikan tugas kepada yang lain, orang tertentu berbicara lebih sering kepada yang lain dalam organisasi dari yang lain, pengembangan cara berinteraksi, makan siang bersama dalam kelompok tertentu, gosip tertentu dalam komunikasi, dan lain-lain. Inilah dan banyak lagi jenis hubungan dalam struktur organisasi. Beberapa pola hubungan tersebut dibangun melalui hubungan resmi dan dalam organisasi formal. Hal yang lain tidak resmi dan merupakan organisasi informal. Dalam hubungan itulah tercipta kepemimpinan manajer pendidikan.

Menurut Adair (1985) ada tiga peranan utama manajer, yaitu

- peranan interpersonal–tindakan sebagai figur, memberikan kepemimpinan dan penghubung;
- peranan informasional–memonitor, menyebarkan informasi dan juru bicara;
- peranan desisional–kewirausahaan, menangani kekacauan, alokasi sumber daya, dan melakukan negosiasi.

Pemimpin adalah orang yang diserahi tugas dan tanggung jawab untuk memimpin organisasi. Pemimpin memiliki kemampuan untuk memimpin, ilmu pengetahuan, berpengalaman serta harus memenuhi persyaratan keterampilan dan pengetahuan misalnya mengatur pembagian kerja, merancang strategi, mengoordinasikan sumber daya bersikap kooperatif untuk memperlancar pekerjaan dalam mencapai tujuan. Kemampuan seorang pimpinan dalam mempengaruhi, mengendalikan tingkah laku dan perasaan orang lain untuk mencapai tujuan merupakan substansi kepemimpinan itu sendiri.

Kepemimpinan harus ada jika suatu organisasi hendak berjalan efektif. Oleh sebab itu, kepemimpinan dalam organisasi adalah kepemimpinan administratif atau kepemimpinan manajerial. Karena pemimpin dalam organisasi merupakan manajer yang menjalankan fungsi-fungsi manajemen sejak dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), peng-

gerakan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*) dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Kepemimpinan dalam organisasi disebut juga kepemimpinan kedudukan (*status leadership*), dan kepemimpinan yang ada pada diri individu tanpa jabatan disebut kepemimpinan personal (kepemimpinan pribadi), Kouzes dan Posner (1993: 11) menjelaskan "*Leadership is relationship, one between constituent and leader what base on mutual needs and interest*". Pendapat ini menekankan bahwa kepemimpinan itu terdiri dari adanya pemimpin, yang dipimpin (anggota), dan situasi saling memerlukan satu sama lain.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi tindakan orang lain, anggota atau bawahan secara individu dan kelompok agar mau bekerja secara sukarela dalam rangka mencapai tujuan bersama. Hubungan timbal balik antara pemimpin dengan yang dipimpin dengan mengandalkan kemampuan komunikasi interpersonal adalah penting sehingga pekerjaan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

Fungsi kepemimpinan pendidikan dijelaskan oleh Sallis (1993: 88) bahwa "*the function of leadership is to enhance the quality of learning and support the staff who deliver it*". Hal itu pada gilirannya akan bermuara pada pencapaian visi dan misi organisasi atau lembaga pendidikan yang dilihat dari mutu pembelajaran yang dicapai dengan sungguh oleh semua personel lembaga pendidikan.

Pengambilan keputusan efektif menjadi tolok ukur kepemimpinan yang efektif pula. Karena itu, penggabungan pendekatan ilmiah-rasional dan pendekatan intuitif-holistik sangat penting bagi setiap manajer pendidikan dalam mengambil keputusan pendidikan baik di bidang pendidikan/pengajaran, personel (guru dan karyawan), pembinaan peserta didik, keuangan maupun kelembagaan dalam meningkatkan mutu lulusan. Para pimpinan lembaga pendidikan mutlak memerlukan



kemampuan berpikir kreatif dalam menjalankan kepemimpinan dan salah satu peranan utamanya ialah mengambil keputusan pendidikan secara efektif. Cara kerja kepala sekolah dan cara ia memandang peranannya dipengaruhi oleh kepribadiannya, persiapan dan pengalaman profesionalnya, serta ketetapan yang dibuat oleh sekolah mengenai peranan kepala sekolah di bidang pengajaran (Soetopo dan Soemanto, 1982: 39).

Seorang pemimpin yang efektif harus memberikan perintah, memberikan inspirasi, membangun kelompok kerja yang kompak, menjadi teladan, dan memperoleh penerimaan dari para pegawainya. Kepemimpinan efektif tidak hanya membolehkan diskusi di antara kelompok, tetapi juga mengizinkan mereka berpartisipasi dalam melaksanakan pengambilan keputusan. Jika mereka tidak dilibatkan dalam kegiatan mendiskusikan persoalan yang relevan bagi mereka maka partisipasi mereka dalam pengambilan keputusan tidak akan sukses.

Memberikan perintah, menyampaikan inspirasi, membangun tim kerja, membangun keteladanan, dan memenuhi pengharapan anggota merupakan karakteristik kepemimpinan menuju efektivitasnya. Hal di atas sejalan dengan pendapat Locke (1997: 4) bahwa kepemimpinan itu sebenarnya harus membujuk orang lain untuk mengambil tindakan. Para pemimpin membujuk para pengikutnya melalui berbagai cara, yaitu menggunakan otoritas yang legitimasi, menciptakan model (menjadi teladan), penetapan sasaran, memberikan imbalan dan hukuman, restrukturisasi organisasi, dan mengomunikasikan sebuah visi.

Soetopo dan Soemanto (1982) menjelaskan bahwa kepemimpinan pendidikan ialah kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan pendidikan secara bebas dan sukarela. Di dalam kepemimpinan pendidikan sebagaimana dijalankan kepala sekolah harus dilandasi konsep demokratisasi, spesialisasi tugas, pen-

delegasian wewenang, profesionalitas dan integrasi tugas untuk mencapai tujuan bersama, yaitu tujuan organisasi, tujuan individu, dan tujuan pemimpinnya.

Harrison (1992) berpendapat bahwa pengambilan keputusan adalah suatu bagian terpadu dari manajemen dalam organisasi. Lebih dari itu, kompetensi dalam aktivitas pengambilan keputusan ini membedakan seorang manajer dari yang tidak manajer, bahkan lebih penting lagi manajer yang baik dari manajer yang sedang saja.

Sebagai suatu kegiatan yang mencakup sekaligus memutuskan dan melakukan tidaklah umum diakui bahwa teori administrasi seharusnya memperhatikan proses keputusan seperti halnya dengan proses tindakan. Pengabaian ini mungkin berasal dari pemahaman bahwa pengambilan keputusan diyakini sebagai formulasi kebijakan menyeluruh. Sebaliknya, proses keputusan tidaklah berhenti pada waktu tujuan umum organisasi ditetapkan. Karena tugas memutuskan meliputi keseluruhan administrasi organisasi sebagaimana halnya tugas melakukan tindakan. Teori umum administrasi harus mencakup prinsip organisasi yang akan menjamin pengambilan keputusan yang benar justru juga akan menjamin efektivitas tindakan.

Menurut Simon (1997) tugas mewujudkan sasaran organisasi berada pada orang-orang di tingkat paling bawah dari hierarki organisasi. Demikian pula seseorang yang berada pada level paling rendah dalam organisasi tidaklah harus diabaikan karena mereka juga memainkan peranan mendasar dalam pencapaian tujuan perusahaan. Sepanjang setiap kegiatan mereka memberikan pengaruh pencapaian tujuan.

Apakah yang dilakukan manajer dan staf pengawasan dari organisasi mempengaruhi kerja organisasi? Staf yang tidak operasional memberikan partisipasi terhadap kegiatan organisasi dalam pencapaian tujuan organisasi untuk memperluas pengaruh mereka dalam keputusan operasional orang tingkat bawah dari hierarki organisasi.



Simon (1997) berpendapat bahwa proses administrasi kemudian merupakan konstruksi dari keefisienan administrasi organisasi menjadi problem psikologi. Itu adalah suatu tugas untuk menyusun kegiatan staf dan pengawas yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi kegiatan kelompok menuju suatu pola koordinasi dan efektivitas perilaku. Istilah mempengaruhi (*influencing*) terbanding memerintah (*directing*) digunakan di sini sebagai arah yang digunakan dari kewenangan administratif. Tidaklah ada sejumlah cara ketika staf administratif boleh mempengaruhi keputusan staf pelaksana yang mengakibatkan konstruksi administrasi organisasi mencakup lebih daripada menandai fungsi-fungsi dan pendistribusian kewenangan.

Selanjutnya, Simon (1997) menjelaskan bahwa semua perilaku mencakup pemilihan yang disadari atau tidak disadari dari suatu tindakan pada semua yang mungkin secara fisik dilakukan oleh para pelaku atau orang yang memiliki pengaruh dan kewenangan. Istilah pemilihan digunakan di sini tanpa satu implikasi dari kesadaran atau proses tindakan. Jika seseorang mengikuti satu alur tindakan, akan ada alur tindakan lain mengikutinya.

Perilaku individu dalam administrasi organisasi berorientasi pada tujuan atau sasaran. Hal tersebut membawa satu keterpaduan dalam pola perilaku, ketiadaan perilaku akan membuat organisasi tanpa arti. Jika administrasi terdiri dari memperoleh suatu tindakan oleh sekelompok orang, tujuan akan memberikan kriteria utama dalam menentukan apa yang harus dilakukan.

Tujuan atau sasaran akhir biasanya diformulasikan secara lebih umum dan kurang jelas, sedangkan sasaran sebagai tujuan antara bagi pencapaian tujuan akhir. Perilaku manusia mungkin berorientasi pada motivasi ekonomi, tetapi sebagian besar orang mungkin akan mencapai tujuan akhir seperti keamanan, kesenangan, dan harga diri.

Kegiatan manajemen adalah kegiatan kelompok. Situasinya ada manusia yang membuat rencana dan melaksanakan pekerjaan, kemudian tugas itu berlangsung dalam usaha-usaha sejumlah orang untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, penting sekali membangun proses mengorganisasi usaha tugas kelompok. Itulah proses administratif.

Proses manajemen intinya adalah proses keputusan. Proses itu terdiri dari pemisahan unsur-unsur dalam keputusan dari anggota organisasi, membangun prosedur dan aturan organisasi untuk dipilih dan menentukan unsur-unsur ini untuk dikomunikasikan kepada anggota yang memperhatikannya.

Organisasi mengambil beberapa individu dari otonomi keputusannya dan membangun satu proses bagi suatu proses pembuatan keputusan organisasi. Organisasi biasanya membuat keputusan untuk individu, yaitu (1) menspesifikasikan fungsinya; (2) menentukan kewenangan; (3) membuat batasan bagi pilihan yang diperlukan untuk mengoordinasikan kegiatan individu dalam organisasi.

Manajemen organisasi ditandai dengan spesialisasi, yakni tugas khusus yang didelegasikan pada bagian tertentu dalam organisasi. Spesialisasi boleh jadi mengambil bentuk pembagian tugas buruh secara vertikal. Piramida kewenangan dibuat lebih besar atau lebih sedikit formalitas, fungsi pengambilan keputusan mungkin dispesialisasikan di kalangan anggota hierarki tersebut.

Ada spesialisasi horizontal dan ada pula spesialisasi vertikal. Adapun spesialisasi horizontal, yakni pembagian pekerjaan sebagai karakteristik dasar kegiatan pengorganisasian. Menurut Luther Gulick, pembagian kerja adalah dasar organisasi, sedangkan spesialisasi vertikal adalah pembagian kewajiban pengambilan keputusan di antara pelaksana dan penyelia.

Keputusan yang dicapai dalam peringkat yang lebih tinggi dalam organisasi tidak akan memiliki pengaruh atas kegiatan-kegiatan pegawai pelaksana jika mereka tidak diberi tahu. Dalam



proses ini, perilaku pelaksana perlu dipengaruhi dan juga kepada anggota organisasi lainnya yang ikut mengambil keputusan dalam organisasi.

Bawahan diberikan kewenangan, yaitu kapan saja ia diizinkan untuk dibimbing oleh keputusan. Pada waktu kewenangan ada, atasan tidak mencari untuk meyakinkan bawahan, tetapi hanya memperoleh pengakuannya. Salah satu fungsi kewenangan yang penting adalah mengizinkan keputusan dibuat dan dilakukan walaupun kesepakatan belum dicapai.

Dalam pengambilan keputusan, loyalitas organisasi menggiring mereka untuk menilai alternatif tindakan yang menjadi konsekuensi tindakan kelompok mereka. Tindakan yang disenangi seseorang biasanya karena baik bagi kelompoknya maka ia akan mengidentifikasi diri pada kelompoknya.

Pelaksanaan kewenangan dan loyalitas organisasi merupakan dua hal pokok bagi organisasi. Nilai-nilai perseorangan akan dipengaruhi oleh organisasi dan dilaksanakan dalam perilaku secara rasional adalah kriteria efisiensi. Untuk menjadi efisien berarti mengambil sesuatu sedikit dan lebih murah menuju pencapaian tujuan yang diinginkan. Kriteria efisiensi adalah sempurna dan netral sebagaimana tujuan dicapainya. Efisiensi adalah melihat pengaruh utama keputusan organisasi atas anggota dari suatu administrasi perusahaan ditentukan apakah perintah dipatuhi sebagai fungsi utama dalam proses penilaian.

Informasi dan bimbingan mengalir dalam semua arah melalui organisasi, tidak hanya dari atas ke bawah. Banyak fakta yang relevan terhadap keputusan secara cepat sifatnya berubah, dapat tidak menentu hanya pada keputusan sesaat, dan sering kali hanya dalam pekerjaan pengawas.

## Pengambilan Keputusan dalam Perspektif Manajemen

### A. Sistem Pengambilan Keputusan

#### 1. Pengertian Pengambilan Keputusan

Para pakar manajemen telah banyak mengemukakan pendapatnya tentang definisi pengambilan keputusan dalam konteks manajemen. Untuk kepentingan pembahasan ini penulis mengemukakan beberapa pendapat saja sebagai dasar konseptual dalam memahami apa sebenarnya pengambilan keputusan dalam aktivitas manajemen pada sebuah organisasi.

Robins (1997: 236) berpendapat bahwa *"decision making is which on choses between two or more alternative"*. Berdasarkan pendapat di atas, dapat dipahami bahwa hakikat pengambilan keputusan ialah memilih dua alternatif atau lebih untuk melakukan suatu tindakan tertentu baik secara pribadi maupun kelompok.

Suatu putusan ialah proses memilih tindakan tertentu antara sejumlah tindakan alternatif yang mungkin (Sutisna, 1985: 149). Demikian pula Drummond (1985) berpendapat bahwa pengambilan keputusan merupakan usaha penciptaan kejadian-



kejadian dan pembentukan masa depan (peristiwa-peristiwa pada saat pemilihan dan sesudahnya).

Simon (1993) dalam jurnal *Educational Administration Quarterly* menggunakan istilah yang sangat luas untuk mencakup tiga bidang cakupan masalah. *Pertama*, menemukan masalah yang menarik perhatian dan yang menyertai masalah tersebut. Sebagai manusia dan makhluk hidup kita senantiasa menghadapi banyak persoalan sejak bangun tidur hingga pergi kembali ke tempat tidur di malam hari. Dengan menemukan dan menghadirkan problem, kemudian disusun prioritas-prioritas yang cocok. Putuskan apa yang akan kita lakukan baik sebagai individu maupun organisasi dalam menangani masalah krusial melalui proses pengambilan keputusan.

*Kedua*, bagian dari proses pengambilan keputusan. Kita mengetahui masalah apa yang kita hadapi. Kita mulai memikirkan berbagai alternatif apa, apa saja solusinya yang mungkin kita lakukan dalam menangani masalah. Solusi harus ditetapkan sebagai pedoman tindakan. Kita tidak menerima begitu saja daftar solusi. Berbagai alternatif harus diteliti. Kita dapat bertindak sebagai insinyur atau arsitek sepanjang faktanya untuk menangani masalah. Semua yang kita hasilkan sungguh-sungguh dengan memanfaatkan waktu, perluasan alternatif, dan membuat solusi yang mungkin terhadap masalah yang diputuskan sebagai prioritas.

*Ketiga*, masalah evaluasi terhadap solusi dan pemilihan terhadap berbagai solusi. Tetapi jika dua pekerjaan pertama dilakukan dengan baik, yaitu memutuskan apa yang dihadirkan untuk dilakukan sebagai pekerjaan yang baik sebagaimana dirancang, kemudian dalam berbagai cara proses evaluasi dan pemilihan.

Sejalan dengan pendapat di atas Mondy dan Premeaux (1995: 108) menjelaskan bahwa "*decision making is the process of generating and evaluating alternatives and making choices among them*". Pendapat ini menegaskan bahwa pengambilan keputusan merupakan proses pada saat ada sejumlah langkah yang harus

dilakukan dan pengevaluasian alternatif untuk membuat putusan dari semua alternatif yang ada.

Bertolak dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan ialah proses pemecahan masalah dengan menentukan pilihan dari beberapa alternatif untuk menetapkan suatu tindakan dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Definisi ini mengandung substansi pokok di dalamnya, yaitu ada kebutuhan memecahkan masalah, ada proses (langkah-langkah), ada beberapa alternatif yang akan dipilih (bukan satu alternatif), ada ketetapan hati memilih satu pilihan, dan ada tujuan pengambilan keputusan (disengaja).

Setiap proses pengambilan keputusan merupakan suatu sistem tindakan karena ada beberapa komponen di dalamnya. Menurut Pradjudi (1997: 45), kerangka kerja yang ada dalam sistem pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

- (a) posisi orang yang berwenang dalam mengambil keputusan;
- (b) problema (penyimpangan dari apa yang dikehendaki dan direncanakan atau dituju);
- (c) situasi si pengambil keputusan itu berada;
- (d) kondisi si pengambil keputusan (kekuatan dan kemampuan menghadapi problem);
- (e) tujuan (apa yang diinginkan atau dicapai dengan pengambilan keputusan).

Unsur-unsur yang disebutkan di atas merupakan kesatuan yang harus ada dalam sistem kerja pengambilan keputusan manajerial. Hal ini sangat penting artinya, sebab pengambilan keputusan adalah sentral bagi tugas seorang manajer dalam mengoordinasikan tugas-tugas dan usaha organisasi untuk mencapai sasaran. Di sini aktivitas pengambilan keputusan menjadi inti tugas seorang manajer, ia menembus seluruh pelaksanaan fungsi manajemen yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan seluruh aktivitas organisasi (Kast dan Rosenzweig, 1979: 603).



## 2. Sistem dalam Pengambilan Keputusan

Sebagai suatu sistem, manajemen organisasi bergerak dalam perilaku yang kompleks. Salah satu perilaku organisasi yang melibatkan sejumlah komponen personel, tujuan, informasi, prosedur, dan teknik adalah pengambilan keputusan. Adair (1985) berpendapat bahwa keputusan-keputusan berpusat pada pengelolaan. Manajemen adalah memutuskan apa yang dilakukan dan memperoleh sesuatu tindakan. Dalam situasi manajemen tertentu suatu keputusan atau bagian keputusan harus mendahului pelaksanaan. Keberhasilan dan kegagalan pencapaian hasil bagaimanapun juga akan ditentukan dalam keputusan dan efektivitas dalam pelaksanaannya. Di sini kepemimpinan, mempengaruhi, komunikasi, dan motivasi berperan di dalamnya. Persyaratan pertama bagi keberhasilan dalam suatu perusahaan adalah mutu tinggi keputusan manajemen.

Konsep sistem dapat diaplikasikan dalam pembuatan keputusan, seperti halnya dalam perencanaan dan komunikasi sebagai upaya mendesain sistem dalam organisasi. Gigch (1997) berpendapat bahwa pendekatan sistem merupakan proses pengambilan keputusan yang digunakan untuk mendesain sistem. Pengambilan keputusan merupakan sikap yang hati-hati dalam bertindak untuk menentukan pilihan dari beberapa alternatif. Hal ini merupakan gambaran sederhana. Pengambilan keputusan adalah proses berpikir yang meliputi semua aktivitas pemecahan masalah.

Sebagai suatu sistem, pengambilan keputusan menerima masukan pengaruh dari sistem lainnya baik ekonomi, sosial, politik, maupun aturan negara. Hal itu perlu diperhatikan oleh manajer atau pimpinan dalam membuat keputusan. Merujuk kepada Harrison (1992: 85) menjelaskan: *"Organizations do not exist in a vacuum. They are a part of larger aggregates, such as economic system, the social system and the political system of the nation-state. Therefore, decision makers must take account of the*

*inputs of the environment in arriving at a decision, and they must consider the effects of the choice on the manifold forces comprising the environment"*. Keputusan berkaitan dengan tujuan dan aspirasi yang dibuat harus dapat dilaksanakan efektif. Efektivitas dari suatu pelaksanaan keputusan ditentukan oleh lingkungan. Penerimaan lingkungan akan menentukan keberhasilan keputusan. Adapun yang membatasi kepuasan lingkungan atas pilihan keputusan-efektivitas tampaknya ada pada ketidak- sempurnaan informasi, hambatan waktu dan biaya, serta keterbatasan dimensi kognitif (pemikiran) atau rasionalitas.

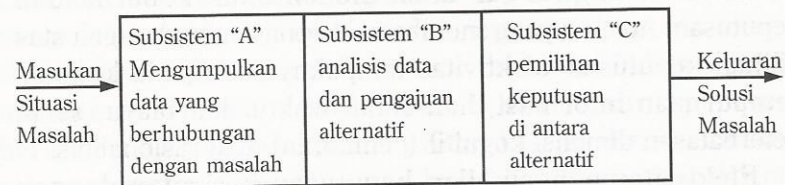
Efektivitas pengambilan keputusan berkaitan dengan aplikasi konsep sistem terhadap keputusan. Aplikasi ini bahkan terkait dengan gaya pengambil keputusan yang diperkenalkan oleh Driver, dkk. (1993) dengan menjelaskan bahwa pendekatan terhadap suatu masalah sebagai suatu yang terpadu, menggunakan sejumlah informasi, memperkirakan situasi dari berbagai perspektif dan menelurkan alternatif-alternatif untuk menangani masalah. Proses berpikir sistematis adalah suatu penyusunan prioritas dari strategi penanganan situasi, tidak hanya mengumpulkan alternatif atau satu elaborasi rencana. Pendekatan sistematis mendefinisikan situasi lebih luas daripada yang dilakukan orang lain, melihat masalah terdiri dari banyak faktor, dan masalah yang saling berhubungan harus dipertimbangkan bersama.

Sebenarnya, sistem analisis yang dipakai oleh seseorang manajer menghasilkan dalam proses keputusan. Suatu bagian dari proses, sistem analisis penting untuk mencatat kemungkinan alternatif, menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi setiap alternatif dan membangun nilai yang berhubungan dengan variabel. Pendapat Harrison (1992: 3) juga memperkuat argumentasi bahwa profil keputusan biasanya difokuskan pada tiga elemen pokok, yaitu (1) *the decision process*; (2) *the decision-maker*; (3) *the decision itself*. Paling tidak, efektivitas pengambilan keputusan akan ditentukan oleh tiga

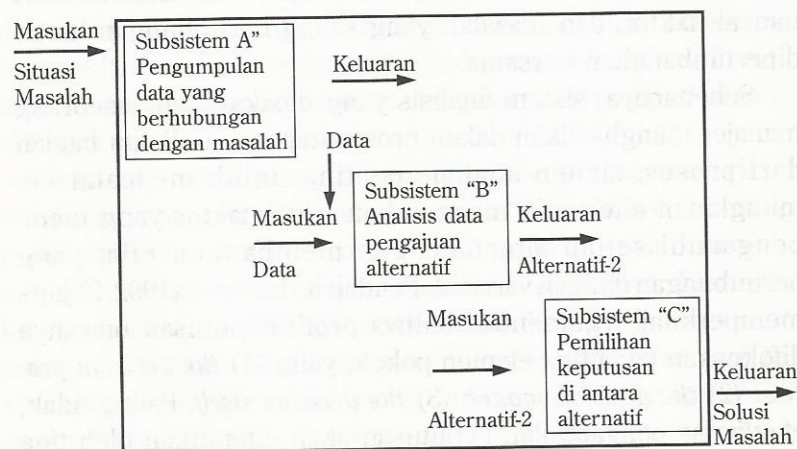


elemen dasar ini. Sebagai kesatuan sistem elemen tersebut bermuara pada munculnya keputusan yang diharapkan.

Dalam Immegart dan Pilecki (1972: 78) dikemukakan bagan subsistem aktivitas pengambilan keputusan dalam organisasi sekolah sebagai berikut:



Gambar di atas menjelaskan beberapa subsistem yang melingkari sistem aktivitas seperti pengambilan keputusan. Setiap proses subsistem dalam kenyataannya merupakan realitas dari input (masukan) dan output (keluaran) dalam sistem tersebut. Situasi masalah atau masalah yang ada menjadi input (masukan) pada subsistem pengumpulan data yang berhubungan dengan masalah kemudian menjadi masukan pada subsistem analisis data dan selanjutnya menjadi masukan pada subsistem pemilihan keputusan di antara berbagai alternatif sehingga muncul keluaran berupa alternatif solusi masalah.



Gambar di atas menjelaskan bahwa sistem aktivitasnya dalam pengambilan keputusan tersebut langsung dibagi ke dalam subsistem proses *input-output*. Semua subsistem *output* dihubungkan langsung kepada atau menjadi *input* (masukan) bagi subsistem atau fungsi sistem. Keluaran subsistem pengumpulan data yang berhubungan dengan masalah menjadi *input* (masukan) bagi aktivitas subsistem analisis data atau membangun alternatif. Demikian pula, *output* (keluaran) subsistem analisis data menjadi *input* (masukan) pada subsistem pemilihan keputusan di antara berbagai alternatif sehingga muncul *output* (keluaran) berupa alternatif terbaik solusi masalah.

Pengambilan keputusan dibutuhkan ketika kita memiliki masalah yang harus diselesaikan dengan memuaskan. Situasi masalah tersebut yang menjadi masukan pertama dalam sistem pembuatan keputusan. Pembuat keputusan dengan pengetahuan, pengalaman, dan data yang diperoleh atau dikumpulkan berkaitan dengan masalah.

Pengambilan keputusan selalu diaktifkan dengan keinginan untuk memuaskan kebutuhan. Kebutuhan atau keinginan berkaitan dengan masalah yang dihadapi organisasi. Oleh karena itu, bila data yang terkait dengan masalah telah terkumpul maka dibuat berbagai alternatif pemecahannya untuk dipilih sebagai keputusan yang memuaskan dalam mencapai keinginan atau tujuan. Suatu pilihan yang dibuat untuk menyeleksi sesuatu keinginan. Kita tidak dapat mengharapkan semua kebutuhan terpenuhi. Itulah fungsinya pilihan dibuat agar dapat membatasi apa yang kita inginkan. Apa yang kita butuhkan merupakan gambaran tingkat harapan atau harapan untuk memuaskan keinginan/tujuan.

Gigch (1987) berpendapat bahwa proses pencarian untuk menghasilkan alternatif tetap merupakan bagian yang harus dipahami. Salah satu teori mengatakan bahwa pencarian alternatif-alternatif merupakan proses suatu rangkaian tujuan



dan sasaran pertama kali yang dibuat untuk menjembatani jarak antara titik awal dan pencapaian tujuan. Strategi konservatif dalam mencari alternatif adalah penilaian terhadap dasar pikiran yang meliputi risiko yang dapat dipertimbangkan mengarah pada kurangnya informasi dan sedikit pengertian mengenai konsekuensi yang akan diperoleh. Oleh karena itu, pandangan dari seluruh sistem perlu digunakan karena proses untuk menghasilkan dan mencari beberapa alternatif merupakan hal yang krusial untuk keberhasilan pencapaian tujuan.

Pendapat lain mengatakan ada lima langkah rencana tindakan ketika pembuatan keputusan untuk memecahkan masalah yang dihadapi manajer, yaitu (1) definisi tujuan; (2) kumpulan informasi; (3) membangun pilihan-pilihan; (4) evaluasi dan putusan; (5) pelaksanaan. Pemikiran rasional dapat juga dipertentangkan dengan jenis keputusan (Adair, 1985).

Dalam Johnson, dkk. (1978: 107) dikemukakan bahwa teori organisasi dilihat dari model pengambilan keputusan. Dalam hal ini Simon menfokuskan perhatian pada teori organisasi atas proses pengambilan keputusan di dalam organisasi. Dia menolak konsep yang sangat tradisional dan kemudian menempatkan proses pemecahan masalah manusia dan mekanisme keputusan yang menjadi kekuatan utamanya pada perilaku organisasi.

Berdasarkan pada pandangannya, anggota organisasi seharusnya tidak dipandang semata-mata sebagai alat mekanistik. Mereka seharusnya dipandang sebagai individu yang memiliki keinginan, motivasi, tingkatan aspirasi dan dorongan yang memiliki keterbatasan rasional dan kapasitas untuk memecahkan masalah. Pandangan Simon, menempatkan pengambilan keputusan sama dengan pengelolaan. Dalam pandangan ini, pengambilan keputusan memiliki tiga prinsip, yaitu *intelligence*—pencarian lingkungan bagi kondisi yang disebut keputusan; *design*—penemuan pembangunan dan analisis hal yang mungkin bagi tindakan; *choice*—memilih hal tertentu bagi tindakan dari alternatif yang diperoleh.

## B. Langkah-Langkah Pengambilan Keputusan

Sebuah organisasi adalah wadah bagi beroperasinya manajemen. Artinya, manajemen menjadi teknik atau alat yang menggerakkan organisasi menuju tercapainya tujuan yang diinginkan. Hersey dan Blanchard (1988: 4) menjelaskan bahwa "*management is a process of working with and through individuals and groups and other resources to accomplish organizational goals*". Dipahami bahwa manajemen merupakan proses bekerja sama dengan dan melalui individu dan kelompok serta sumber daya lain untuk mencapai tujuan organisasi.

Dari pengertian di atas manajemen memilih unsur-unsur sumber daya manusia, uang, material, teknik, pasar, dan metode di dalam suatu organisasi. Dalam prosesnya manajemen memiliki fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*).

Salah satu fungsi yang melekat dalam manajemen terutama dalam konteks perencanaan adalah pengambilan keputusan. Sebagai suatu sistem kerja manajemen, pengambilan keputusan memiliki proses atau langkah-langkah. Dalam konteks tugas manajer, pengambilan keputusan merupakan salah satu peranan manajer yang disebut peranan desisional (Winardi, 1990). Dalam menentukan tindakan manajerial seorang manajer dituntut untuk berani mengambil keputusan baik atas pertimbangan individu dengan kewenangannya sebagai pimpinan maupun keputusan dari hasil musyawarah dengan memperhatikan pemikiran, perasaan atau masukan dari anggota organisasi.

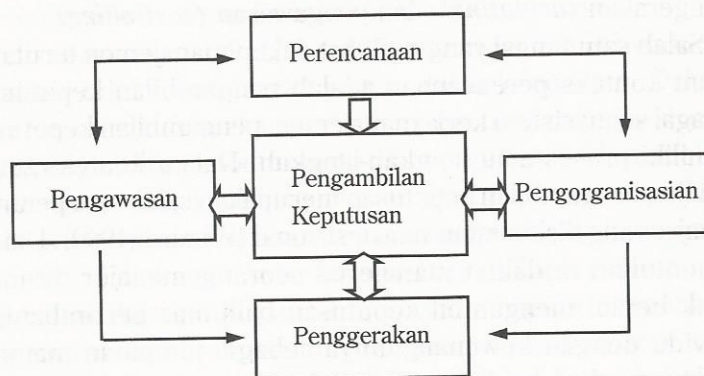
Pengambilan keputusan dalam fungsi-fungsi manajemen itu meliputi (1) perencanaan—apa tujuan akhir organisasi? Strategi apa yang digunakan dalam mencapai tujuan?; (2) pengorganisasian—bagaimana pekerjaan-pekerjaan itu dirancang? Struktur organisasi bagaimana yang diperlukan? Siapa-siapa yang akan mengisi pekerjaan?; (3) penggerakan—bagaimana menggerakkan pegawai agar mereka berkinerja tinggi? Bagaimana kepemimpinan efektif dalam organisasi?; (4)



pengawasan—aktivitas apa saja dalam organisasi yang harus diawasi? Dalam hal apa saja penyimpangan terjadi? Bagaimana menggerakkan organisasi secara efektif?

Dalam konteks ini dapat dikatakan bahwa tidak ada satu pun fungsi manajemen yang dapat dilaksanakan tanpa melalui proses pembuatan keputusan karena keputusan merupakan pangkal tolak dari seluruh kegiatan yang dilakukan oleh manajemen organisasi. Setiap manajer mengambil keputusan meskipun tipe dan ruang lingkupnya berbeda antara satu dengan yang lain. Pengambilan keputusan adalah proses yang dinamis ketimbang prosedur ketat atau pilihan yang diambil pada poin dan waktu tertentu.

Mondy dan Premeaux (1995) menggambarkan hubungan fungsi manajemen dengan pengambilan keputusan sebagaimana tertera dalam gambar berikut.



Dengan demikian, para manajer bertanggung jawab terhadap masa depan organisasi melalui pengambilan keputusan sesuai tingkatan kedudukannya. Proses keputusan itu dijumpai baik dalam perencanaan, pengorganisasian, penggerakan maupun pengawasan. Pengambilan keputusan itu tidak hanya bersifat substantif untuk menyusun rencana-rencana strategis, tetapi juga dalam menangani pelaksanaan tugas-tugas operasional serta mengatasi masalah-masalah (penyimpangan dari rencana) yang dihadapi para manajer dan personel dalam

organisasi. Untuk itu, para manajer perlu memahami langkah-langkah pengambilan keputusan sebagaimana dikemukakan oleh Mondy dan Premeaux (1995: 113) yang terdiri dari lima langkah berikut ini:

### 1. Mengidentifikasi masalah atau peluang

Mempelajari atau mengenali masalah apa saja yang dihadapi atau peluang apa saja yang harus ditangkap oleh organisasi dalam meningkatkan perannya di masa depan. Oleh karena itu, faktor yang menyebabkan munculnya masalah (jika ingin memecahkan masalah) atau faktor-faktor yang menjadi peluang (kekuatan dan kelemahan) harus diidentifikasi sedemikian rupa melalui analisis rasional dan sistematis.

Di sini yang juga penting termasuk perumusan masalah sebagai bagian penting dalam proses pengambilan keputusan karena menentukan tindakan yang akan diambil. Kalau persoalannya tidak dirumuskan dengan benar, masalah yang sesungguhnya tetap berlanjut, dan tindakan-tindakan yang salah arah boleh jadi akan menciptakan masalah-masalah baru (Drummond, 1995: 17).

### 2. Membuat alternatif-alternatif

Membuat sejumlah alternatif yang diperkirakan akan dapat menjadi jawaban dalam pemecahan masalah adalah sangat penting. Sebab berbagai alternatif yang dibuat akan dapat dipilih alternatif yang paling menguntungkan dalam memecahkan masalah yang dihadapi. Demikian pula membuat berbagai alternatif peluang bagi keputusan yang menyangkut masa depan organisasi agar diketahui peluang yang lebih besar untuk memajukan organisasi.

### 3. Mengevaluasi alternatif

Menilai keuntungan dan kerugian atau kekuatan dan kelemahan dari masing-masing alternatif di dalam memecahkan masalah



dan menjawab peluang yang ada merupakan langkah yang akan menentukan pilihan. Jika harus dilihat faktor fisibilitas (kelayakan) suatu alternatif maka hal inilah yang akan menetapkan pilihan mana yang akan diambil sebagai keputusan.

#### 4. Memiliki dan mengimplementasikan alternatif

Adapun tindakan memilih alternatif terbaik dari sejumlah alternatif yang diajukan dalam mendukung keberhasilan pemecahan masalah dan menjawab peluang yang ada dalam organisasi merupakan langkah keempat. Pemilihan alternatif itu sekaligus menetapkan untuk dilaksanakan sebagai keputusan yang diambil oleh organisasi.

#### 5. Mengevaluasi alternatif

Keputusan yang ditetapkan dan telah dilaksanakan haruslah dievaluasi apakah telah mencapai tujuan yang diinginkan atau belum. Sebab keputusan itu diyakini sebagai cara dalam memecahkan masalah atau mengisi peluang untuk menjawab kebutuhan organisasi. Jika belum, tindakan harus diperbaiki dan kembali melihat alternatif-alternatif yang diajukan atau menambah kembali alternatif yang ada di samping melengkapi informasi untuk keputusan yang akan diambil.

Pendapat lain menegaskan bahwa langkah-langkah pengambilan keputusan ada enam, yaitu (1) mengidentifikasi suatu masalah; (2) memperjelas dan menyusun prioritas sasaran-sasaran; (3) menciptakan pilihan-pilihan; (4) menilai pilihan-pilihan; (5) memperbandingkan akibat-akibat yang diramalkan pada masing-masing pilihan dengan sasaran-sasaran; (6) memilih pilihan dengan konsekuensi-konsekuensi dengan sasaran-sasaran (Drummond, 1995: 3).

Sesungguhnya, para manajer bersama staf atau personel organisasi perlu memahami proses atau langkah-langkah ini agar tujuan pengambilan keputusan dapat dicapai dengan baik. Apakah tujuan untuk membuat tindakan strategis jangka

panjang, operasional (menjawab peluang) ataupun dalam memecahkan masalah yang dihadapi organisasi.

Bagaimanapun berpikir, memecahkan masalah, dan mengambil keputusan adalah perilaku dasar manusia baik individu maupun kelompok. Mengambil keputusan adalah tindakan sentral dalam tugas manajer dalam mengkoordinasi usaha organisasi mencapai sasarannya. Dalam hal ini, keberhasilan informasi adalah bahan vital bagi pengambilan keputusan dalam situasi yang kompleks (Kast dan Rosenzweig, 1979).

### C. Jenis-Jenis dan Fungsi Keputusan

Proses pengambilan keputusan yang dijalankan secara baik akan melahirkan putusan-putusan organisasi, baik diputuskan secara pribadi setelah menerima informasi dari bawahan melalui musyawarah maupun putusan diambil sendiri oleh manajer tanpa melibatkan bawahan.

Keputusan adalah hasil yang dicapai dari proses pengambilan keputusan. Menentukan pilihan (memutuskan) atau arah tindakan tertentu bagi organisasi adalah keputusan. Secara umum keputusan dibagi menjadi dua jenis sebagai berikut.

#### 1. Keputusan strategis

Setiap organisasi melahirkan berbagai kebijakan atau keputusan organisasional. Kebijakan dan arah organisasi merupakan keputusan strategis. Kebijakan menyita banyak perhatian terutama bagi para manajer puncak karena pengaruhnya sangat besar terhadap pertumbuhan dan kelangsungan hidup organisasi.

#### 2. Keputusan operasional

Adapun keputusan operasional menyangkut pengelolaan organisasi sehari-hari. Keputusan operasional sangat menentukan efektivitas keputusan strategis yang diambil oleh para manajer puncak (Drummond, 1995: 13). Dengan demikian,



keputusan yang diambil dalam proses manajemen baik manajer puncak maupun manajer menengah dan manajer rendah harus saling sinergi agar memiliki kekuatan untuk menembus faktor-faktor eksternal dalam menuju masa depan organisasi secara lebih baik.

Di sisi lain, ada pula pembagian jenis keputusan berdasarkan masalah yang dihadapi, yaitu

**(a) Keputusan yang diprogramkan (*program decision*)**

Keputusan ini adalah keputusan yang dibuat berdasarkan pada problem yang diketahui secara baik (*well-structured problems*) atau masalahnya diketahui secara jelas. Informasi juga tersedia secara mencukupi untuk digunakan dalam mengambil keputusan. Demikian pula informasinya dapat dinilai relevansinya untuk mengambil keputusan. Fakta-fakta dan angka-angka serta data diolah untuk memberikan informasi yang bermakna sehingga keputusan bisa diprogramkan.

**(b) Keputusan yang tidak diprogramkan (*non-programmed decision*)**

Keputusan ini adalah keputusan yang diambil atau dibuat berdasarkan masalah yang tidak diketahui secara jelas (*ill-structured problems*) atau data dan informasinya kurang tersedia sebagaimana mestinya.

Ada pula pendapat lain yang membagi keputusan pada dua jenis, yaitu (1) keputusan administratif, kegiatan operasional adalah keputusan yang berbau administrasi operasional sehari-hari; (2) keputusan strategis, menyangkut kegiatan *goal*. Ini merupakan keputusan yang bersifat strategis yang bernuansa jangka panjang sebagai pegangan dalam keputusan administratif (Safri Harahap, 1996: 132).

Setiap keputusan yang diambil para manajer organisasi tertentu dalam jenis keputusan apa pun akan menentukan tindakan manajerial yang dijalankan dalam organisasi. Karena

bagaimanapun, keputusan memiliki fungsi tersendiri dalam perspektif manajemen. Di sini dapat dikemukakan ada dua fungsi pokok keputusan, yaitu (1) sebagai pangkal tolak semua kegiatan manusia yang sadar dan terarah, baik kegiatan individual maupun komunal dan organisasional; (2) menentukan masa depan sebab keputusan bersifat futuristik (mengenai masa depan), efeknya akan terlihat pada masa akan datang meskipun penuh ketidakpastian maka keputusan harus dibuat dalam totalitas perencanaan (Atmosudirjo, 1997: 48).

Masa depan organisasi suatu hal prediktif dan kompleks. Oleh sebab itu, keputusan organisasi yang diambil manajer sangat kompleks dalam menjangkau masa depan. Oleh karena itu, keputusan itu mencakup strategis dan kebijakan. Dalam hal ini strategi yang dibuat manajemen puncak merupakan serangkaian keputusan atau tindakan yang mendasar dibuat dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran organisasi untuk mencapai tujuan (S.Siagian, 1997: 32).

Setiap level (tingkat) manajemen berperan dalam proses pengambilan keputusan, namun keputusan yang diambil sesuai dengan kewenangan yang diberikan kepada setiap manajer. Bagi manajer puncak (*top management*), tingkat keputusan yang diambilnya terdiri dari menyusun strategi, kebijakan dan peraturan umum yang proporsinya berimbang dalam perencanaan, operasional, dan pengawasan. Misi dan visi serta sasaran organisasi disusun oleh manajemen puncak yang biasanya dipercayakan oleh pemilik organisasi atau perusahaan.

Dalam konteks ini, visi ialah sebuah ideal dan pencitraan unik mengenai masa depan (Locke, 1997). Selanjutnya, Snyder, dkk. (1984: 18) menjelaskan bahwa "*To a leader, vision is reality that not yet come to be, it is not a dream. This vision reflects a depth and breadth of understanding that enables one to detects patterns or trends as they unfold, and it is guides a leader through the present and into the future*". Di sini diungkapkan bahwa visi merupakan gambaran realita masa depan yang

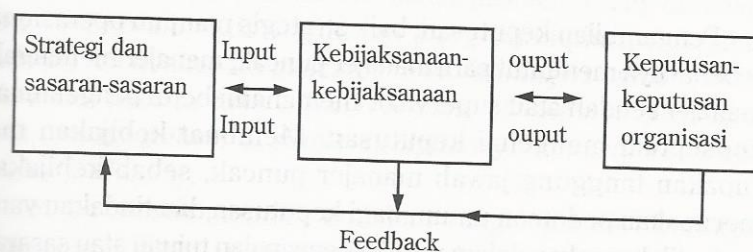


diinginkan untuk dicapai. Para manajer senior atau puncak perlu mengomunikasikan visinya kepada seluruh anggota organisasi. Visi inilah yang menentukan perbedaan seorang manajer pada suatu organisasi perusahaan dengan manajer organisasi lain. Sallis (1993: 110) menyatakan bahwa *"the vision statement communicate the ultimate purpose of the institution and what it stands for"*. Termasuk fungsi utama seorang pemimpin adalah menetapkan sebuah visi untuk organisasi dan mengomunikasikannya dalam cara yang efektif.

Sesungguhnya, penjelasan mengenai visi melahirkan misi sebuah organisasi yang perlu dirumuskan secara bersama untuk dijadikan panduan masa depan organisasi. Merumuskan misi juga tanggung jawab manajer puncak melalui pengambilan keputusan organisasi. Dijelaskan oleh Sallis (1983: 110) bahwa *"the mission statement is closely linked to the vision and provides a clear direction for present and the future. The mission statement makes it clear why an institution is different from all the others"*. Sebagai penjabaran suatu visi, misi akan menentukan perbedaan suatu organisasi dari organisasi lain karena misi akan menentukan corak tujuan, sasaran, dan program organisasi. Visi adalah sumber inspirasi dan pemikiran mendalam untuk membuat tujuan, sasaran, dan rencana strategis organisasi. Baik visi, misi, tujuan, sasaran maupun program menjadi tanggung jawab manajer menetapkannya melalui pengambilan keputusan dalam organisasi.

Fungsi manajer sebagai pembuat keputusan inilah yang tidak bisa diabaikan dalam proses manajemen suatu organisasi di mana pun dan saat kapan pun. Pada tingkat puncak sebuah organisasi, keputusan-keputusan menetapkan sasaran-sasaran secara menyeluruh dan strategi-strategi tergolong pada keputusan yang paling penting dan harus dibuat (Winardi, 1990: 559). Lebih lanjut dijelaskannya, sasaran-sasaran merupakan tujuan-tujuan (*targets*) yang diupayakan pencapaiannya oleh para manajer dalam aneka macam periode waktu. Kebijakan

adalah mengarahkan pemikiran-pemikiran dan tindakan-tindakan dengan jalan mengidentifikasi batas-batas perilaku yang dianggap tepat (Winardi, 1990). Kebijakan akan memperhatikan tentang risiko akan datang dan konsekuensi-konsekuensi yang dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan. Hubungan antara sasaran, kebijakan, dan keputusan sebagai berikut.



Kedudukan manajer menengah (*middle management*) melahirkan keputusan organisasional dan koordinatif dengan proporsi operasional lebih besar daripada aktivitas perencanaan dan pengawasan (kedua aktivitas ini berimbang proporsinya), sedangkan manajer rendah (*lower management*) melahirkan keputusan yang bersifat operasional dan teknis dengan proporsi kegiatan operasional sangat dominan dari kegiatan perencanaan dan pengawasan.

Dari penjelasan di atas diketahui betapa eratnya hubungan manajemen dengan pengambilan keputusan. Oleh karena itu, para manajer harus memahami posisi strategis pengambilan keputusan ini sebagai jantung hati manajemen dan informasi merupakan bahan mentah dalam pengambilan keputusan (Kast dan Rosenzweig, 1979: 589).

Dalam hal ini strategi yang dibuat oleh manajemen puncak mencakup hal-hal berikut:

- (1) menentukan misi pokok organisasi. Misi pokok organisasi ini berisikan filosofi dan sasaran yang ingin dicapai. Keputusan dasar dinyatakan dalam garis besar;



- (2) menentukan profil organisasi (apa saja kemampuan yang dimiliki dan kondisi internal yang dihadapi organisasi);
- (3) pengenalan lingkungan sosial;
- (4) analisis kekuatan dan kelemahan;
- (5) mengidentifikasi pilihan yang wajar dengan didukung kemampuan dan kondisi internal;
- (6) menjatuhkan pilihan.

Pengambilan keputusan, baik strategis maupun operasional sebenarnya menuntut para manajer puncak, manajer menengah, manajer rendah atau supervisor memahami betul pengetahuan konseptual mengenai keputusan. Membuat kebijakan merupakan tanggung jawab manajer puncak, sebab kebijakan merupakan pedoman umum bagi keputusan dan tindakan yang perlu dilaksanakan dalam rangka pencapaian tujuan atau sasaran organisasi. Di dalam kebijakan berisikan aneka macam alternatif masa depan, konsekuensi, dan risiko-risiko yang dipertimbangkan oleh si pengambil keputusan. Dalam hal ini kebijakan itu penting sekali didasarkan pada beberapa pertimbangan, yaitu (1) pencapaian koordinasi; (2) pencapaian efisiensi dalam organisasi; (3) menciptakan citra organisasi.

Perumusan strategi dan sasaran-sasaran memberikan input bagi perumusan-perumusan kebijakan dan kemudian sebagai outputnya ialah keputusan-keputusan strategis dalam organisasi. Hal ini biasanya sangat menentukan masa depan organisasi secara futuristik. Di sinilah arti penting memahami proses dan teknik pengambilan keputusan secara tepat bagi setiap manajer. Bagaimanapun juga menurut Adair (1995: 20) bahwa *"thinking about a decision or problem is not easy, it is like trying to jump on your shadow"*. Membuat keputusan bukan hal yang mudah dalam aktivitas manajerial, sebab memerlukan pengetahuan, latihan, dan pengalaman.

Pengambilan keputusan itu terasa sukar, tak ubahnya seperti sukarnya melompat dari bayangan sendiri. Kemampuan berpikir

abstrak dan konkret atau faktual untuk menyusun konseptual, menganalisis kelemahan dan kekuatan seluruh alternatif yang diajukan harus benar-benar objektif. Demikian pula dalam menentukan pilihan atau alternatif yang akan dilaksanakan serta mengevaluasi pelaksanaan keputusan adalah rangkaian yang memerlukan kecermatan para manajer. Dengan kata lain, para manajer harus memiliki kemampuan berpikir holistik terhadap problema yang dihadapi dan realitas objektif organisasi yang dipimpinnya. Sejalan dengan hal di atas ditegaskan bahwa *"managers without holistic mind tend to take a narrow view of common problems, interpreting them in single disciplinary or functional ways"* (Adair, 1995: 53).

Suatu proses memilih tindakan yang tepat dari berbagai alternatif yang dianggap tepat untuk menyelesaikan suatu persoalan menyebabkan pengambil keputusan haruslah menghindari berbagai sikap yang tidak kondusif bagi lahirnya keputusan yang baik, yaitu (1) jangan mengambil keputusan secara kebetulan; (2) jangan mengambil keputusan secara sembrono; (3) jangan mengambil keputusan tanpa menguasai atau mengetahui hakikat masalah; (4) harus memilih dari berbagai alternatif untuk dianalisis dan jangan hanya satu alternatif saja yang disediakan.

Pengambilan keputusan secara pribadi dan kelompok harus tetap memperhatikan kesiapan personal yang terlibat dalam mengambil keputusan tersebut. Oleh karena itu, hubungan antarpribadi, mengumpulkan informasi merupakan hal yang bermanfaat sebagai input dasar dalam pengambilan keputusan (Winardi, 1990: 44).

Para pengambil keputusan harus memiliki kemampuan konseptual yang prima dalam proses pengambilan keputusan. Ditegaskan oleh Adair (1995: 68) bahwa *"the quality of your concepts and your ability to develop them, as an individual, as an organization, is the foundation of good decision making"*.



Seorang manajer dalam organisasi dituntut untuk memiliki kemampuan konseptual yang tinggi dengan pengetahuan yang multidisiplin. Kemampuan konseptual yang tinggi pada diri pengambil keputusan baik secara pribadi maupun kelompok akan menjamin mutu keputusan yang dibuat bagi kepentingan masa depan organisasi. Keputusan itu hendaklah rasional, yaitu suatu keputusan yang menggerakkan si pengambil keputusan ke arah sasaran mereka sendiri. Dalam hal ini pengambil keputusan kelompok atau bersama (*collaborative*) terdapat dan semakin meningkat dalam berbagai organisasi. Orang-orang diikutsertakan secara informal atau sebagai anggota dari kelompok kerja formal, panitia adhoc atau satuan tugas dalam memutuskan suatu persoalan. Di samping kemampuan konseptual yang tinggi, pengambil keputusan juga harus memiliki sikap, yaitu (1) efektivitas; (2) efisiensi; (3) kepuasan peserta yang ikut dalam pengambilan keputusan.

Dalam keseluruhan proses pengambilan keputusan baik manajer secara individu maupun keputusan secara kelompok dalam suatu organisasi hendaklah menyadari berbagai kesulitan yang dihadapi dalam pengambilan keputusannya. Sejumlah kesulitan akan dihadapi disebabkan faktor-faktor berikut ini:

- (1) *certainty*—kemungkinan akibat yang akan timbul dan diketahui secara pasti;
- (2) *risk*—kemungkinan akibatnya diketahui, tetapi tidak diketahui nilai atau kadarnya;
- (3) *uncertainty*—kemungkinan akibat yang timbul tidak diketahui dan tidak pasti, alternatif dan akibatnya serba tidak pasti (Drummond, 1995: 87).

Banyak kemungkinan yang membuat sulit dalam pengambilan keputusan. Oleh karena itu, perlu dicatat bahwa tidak ada keputusan yang terbaik sama sekali, tetapi hanya ada yang lebih baik dari yang tersedia untuk sementara pada kelompok tertentu, bagian dan daerah tertentu. Dengan kata lain, keputusan yang diambil tidak harga mati, tetapi sifatnya

sementara sesuatu dengan kemampuan, keterbatasan informasi, dan pengaruh faktor eksternal yang sukar diperkirakan. Bahkan harus disadari bahwa para manajer pada semua organisasi, tak terkecuali organisasi pendidikan seperti universitas, fakultas, madrasah, dan sekolah.

Selanjutnya, Terry (1973:132) menegaskan bahwa "*the successful manager not only knows to make good decision but also to construct an effective plan for carrying out the decision*". Keberhasilan dalam pengambilan keputusan bukan semata-mata dilihat dari baik atau ketepatan keputusan, melainkan sejauh mana manajer dan anggota organisasi dapat melaksanakannya melalui rencana yang baik sehingga menjadi keputusan.

Dengan adanya keputusan yang diambil melalui proses yang ditentukan, dalam rangka melaksanakan keputusan dalam tindakan manajerial sesuai keseluruhan fungsi manajerial hal itu perlu terlebih dahulu dikomunikasikan terhadap semua orang dalam organisasi. Hal ini penting sekali karena komunikasi merupakan alat manajemen dalam semua tindakan manajerial untuk melaksanakan tugas-tugas guna mencapai tujuan dan kinerja yang tinggi dari organisasi. Terry (1973: 167) menjelaskan bahwa "*one of the most important facilitators of managerial activities is communication because a manager is required to exchange facts, ideas and experiences with other. Better communicating helps obtain better job performance and improved results*". Komunikasi sangat penting sekali untuk dapat membantu para manajer mengumpulkan informasi dan data yang diperlukan dalam membuat keputusan dan sekaligus mensosialisasikan keputusan itu sebelum dilaksanakan.

Keberadaan suatu organisasi, maju atau mundurnya organisasi pada gilirannya terletak pada kekuatan atau mutu keputusan yang diambil. Keputusan tersebut mencakup jenis keputusan strategis ataupun keputusan operasional yang melibatkan semua level manajer organisasi, baik manajer puncak, manajer menengah maupun manajer rendah (*supervisor*).



Organisasi apa pun yang menginginkan kinerja organisasinya meningkat tinggi, harus dimulai dari pembenahan cara-cara pengambilan keputusan karena keputusan yang diambil secara bermutu tinggi akan secara otomatis dalam pelaksanaannya kondusif bagi peningkatan produktivitas organisasi dari masa dan langkah selanjutnya.

#### **D. Kemampuan Berpikir untuk Membuat Keputusan**

Pembuat keputusan dalam pandangan manajemen klasik bersifat logis dengan urutan selangkah demi selangkah atau sistematis. Dia secara sempurna rasional. Dia jelas tidak memiliki tujuan yang bertentangan dengan pengetahuan yang lengkap tentang masalah. Semua informasi dikumpulkan dan semua solusi yang mungkin dipertimbangkan. Hal yang penting adalah keputusan diambil pada waktu yang tepat dan pilihan kemungkinan yang terbaik.

Para manajer atau pemimpin organisasi dituntut keberaniannya dalam mengambil keputusan. Sebab kegiatan pengambilan keputusan melekat pada jabatannya sebagai pemimpin formal yang memiliki kewenangan dalam mengambil kebijakan organisasi dan menerima konsekuensi dari keputusan yang dibuatnya. Oleh karena itu, para manajer harus mengetahui potensi para bawahannya atau anggota organisasi atau tindak tanduk mereka yang akan mendukung efektivitas kepemimpinannya.

Pada hakikatnya, pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat suatu masalah, pengumpulan fakta-fakta dan data, serta penentuan yang matang dari alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat (S. Siagian, 1990: 83).

Sejak proses awal sampai akhir dari pengambil keputusan, dapat dipastikan bahwa fungsi berpikir kreatif sangat penting bagi seorang manajer ataupun anggota organisasi. Dijelaskan oleh Siagian (1997) bahwa efektivitas seorang manajer dalam

pengambilan keputusan bergantung pada kemampuannya menggabungkan pendekatan ilmiah—yang pada dasarnya merupakan pendekatan rasional dan logis dengan pendekatan kreatif yang didasarkan pada intuisi, perasaan, dan pengalaman seseorang.

Sejalan dengan pendapat di atas, Adair (1985: 20) menjelaskan bahwa "*Managers without holistic minds tend to take narrow view of common problems, interpreting them in single disciplinary or functional ways*". Pendapat ini menegaskan bahwa para manajer harus memiliki kemampuan berpikir yang holistik-mendalam dan menyeluruh. Sebab tanpa pemikiran holistik, seorang manajer akan cenderung memiliki pandangan sempit terhadap persoalan yang dihadapinya apalagi dalam menginterpretasikannya ketika memimpin organisasi. Untuk itu, kemampuan berpikir holistik adalah perpaduan pendekatan rasional dan intuitif dalam mengambil keputusan, mutlak diperlukan sesuai masalah atau keputusan yang akan diambil.

Di sisi lain, pendekatan atau metode pengambilan keputusan menurut salah seorang pakar dibagi kepada tiga bagian berikut ini.

##### **(1) Rational Model**

Dalam metode ini digunakan pendekatan rasional dan akal bukan dasar subjektif. Dasar-dasar penggunaan metode ini ialah (1) tersedianya informasi lengkap dan akurat mengenai hal yang akan diputuskan; (2) ada beberapa alternatif pilihan yang dapat dipergunakan; (3) pengambilan keputusan dilakukan secara rasional; (4) ada kepentingan dan sasaran yang terbaik.

##### **(2) Behavioral Model**

Metode pengambilan keputusan ini biasanya digunakan jika (1) informasi tidak lengkap dan jika ada mungkin tidak akurat; (2) tidak ada alternatif yang lengkap; (3) ada keterbatasan rasionalitas karena masalah, nilai, pengalaman, pengetahuan,



dan kebiasaan; (4) akan dipilih alternatif yang minimal kepuasannya.

### (3) *Irrational Model*

Keputusan dibuat cepat seperti gerakan refleks dengan menggunakan media subjektif yang ada dan terus dicari alasan rasionalnya belakangan. Pendekatannya adalah menggunakan intuitif karena dapat merangsang kreativitas seseorang manajer dalam merumuskan kebijakannya.

Dalam konteks ini berpikir kreatif mendapat kehormatan dalam pengambilan keputusan. Pemanfaatan daya kreativitas dalam suatu organisasi dapat memberikan sumbangan yang sangat besar artinya dalam usaha organisasi untuk mencapai sasaran dan tujuan yang ditetapkan. Siagian (1997) berpendapat bahwa kreativitas menyangkut cara berpikir yang tidak terpaku pada hal-hal yang telah umum diketahui. Ia juga menyangkut kemauan mencari dan membuka ide baru, teknik baru, dan gagasan baru di antara orang-orang yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan.

Untuk itu, pengambilan keputusan kelompok harus memperhatikan potensi berpikir kreatif ini dalam organisasi. Keputusan-keputusan kerap dibuat oleh kelompok-kelompok dan kelompok-kelompok kerap kali dimintai nasihatnya mengenai keputusan baik secara resmi atau tidak resmi. Kelompok lebih dari sekadar sekumpulan manusia, namun mereka memiliki kepribadian khas yang mempengaruhi tingkah laku (Drummond, 1995). Di sini perlu dipahami dinamika kelompok, bahaya-bahaya yang mungkin muncul dari pengambilan keputusan kelompok, dan strategi-strategi untuk membatasi risiko yang mungkin muncul.

Kemampuan berpikir konseptual ini menjadi strategis dalam pribadi manajer dan anggota organisasinya untuk mengambil keputusan. Adair (1985: 68) menjelaskan bahwa *"The quality of your concepts and your ability to develop them, as individual, as*

*an organization is the foundation of good decision making"*. Kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki individu atau kelompok dalam suatu organisasi merupakan potensi besar yang harus dimanfaatkan oleh para manajer. Karena mutu kemampuan konseptual ini dan kemampuan mengembangkannya dalam organisasi akan menentukan keberhasilan dalam pengambilan keputusan organisasi. Apalagi manusia sebagai unsur utama dalam manajemen sudah tentu sangat menentukan sebab hanya manusialah yang memiliki rasio, harkat, dan martabat dalam proses manajemen organisasi.

Kemampuan berpikir kreatif yang tinggi memungkinkannya memainkan dua jenis peranan dalam organisasi. Dengan pengakuan terhadap potensi, harkat, dan martabatnya maka manusia menjadi posisi penentu organisasi, baik sebagai manajer yang memimpin maupun sebagai anggota organisasi yang dipimpin. Hal yang positif ini akan menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan. Karena itu, pemanfaatan kemampuan berpikir kreatif merupakan pendekatan kemanusiaan atau humanistik dalam pengambilan keputusan, sekaligus memadukan aspek rasionalitas dan intuitif baik dalam keputusan individu maupun keputusan kelompok pada organisasi.

Dalam kaitan ini keputusan yang diambil oleh manajer baik secara individu maupun secara kelompok menuntut penggunaan kemampuan berpikir kreatif secara keseluruhan. Pendekatan rasional dan pendekatan intuitif dapat digunakan secara bergandengan dalam memutuskan pada tingkat akhir untuk diterapkan dalam organisasi.

Efektivitas keputusan tidak semata-mata ditentukan oleh kemampuan berpikir atau rasionalitas pengambil keputusan. Akan tetapi, faktor proses pengambilan keputusan yang melibatkan faktor dalam dan luar akan menentukan efektivitas keputusan, di samping faktor lainnya. Di sini terjadi hubungan *input* (masukan), proses (transformasi), dan *output* (keluaran)



dalam kerangka sebuah sistem. Semua masukan (informasi dan nilai) diolah pengambil keputusan dalam konteks adanya masalah dan pengajuan alternatif-alternatif. Kemudian, informasi atau data dianalisis dalam kaitannya dengan masalah dengan sistem analisis yang digunakan pengambil keputusan sehingga ada penilaian terhadap berbagai alternatif. Dinilai apa keuntungan dan kerugian setiap alternatif, melahirkan satu keputusan.

Memahami bagaimana pikiran kita bekerja bila berpikir tentang suatu keputusan atau pemecahan masalah tidaklah mudah, seperti mencoba melompat di atas bayangan kita sendiri. Kemampuan pemikiran yang digunakan untuk memecahkan masalah dikelompokkan pada tiga istilah, yaitu (1) analisis, yaitu kemampuan utama untuk mengurai suatu kebulatan ke dalam bagian-bagian atau komponen. Penganalisis seperti pekerjaan semut. Dapat memecahkan suatu yang rumit ke dalam satu hal elemen-elemen; (2) sintesis, pusat kemampuan di sini adalah kebalikan dari analisis, yaitu berpikir dan membentuk kebulatan. Komponen-komponen dipadukan bersama; (3) penilaian, yaitu penilai memecahkan persepsi tentang nilai jelek dari sesuatu alternatif atau signifikansinya. Semua bentuk penilaian bersifat kritis dan evaluasi. Suatu pengukuran, penghitungan dan menguji, serta pekerjaan yang dinilai sering kali berdasarkan nuraninya.

Berkaitan dengan ini Adair (1985: 24) menjelaskan bahwa *"One vital contribution to our thinking by the dept mind is our memory. Memory in its various forms as our private data bank plays a central part in our thinking, but it is not the only contribution of the depth mind to be effective mental activity"*. Dalam berpikir mendalam, ingatan sangat memegang peranan penting sebagai aktivitas mental yang dapat menyimpan banyak data dan informasi dalam diri setiap orang.

Berpikir mendalam dapat menyediakan bagi kita pandangan dari suatu gagasan dan untuk melaksanakannya sebagai proses sintesis memakan waktu lebih lama. Demikian pula, pemikiran mendalam dapat juga berbentuk analisis dan penilaian. Secara

rasional, kita boleh percaya (cukup masuk akal) bahwa keputusan seharusnya dibuat atas dasar nilai-nilai kita. Pengalaman terdahulu dapat menjadi analogi bagi pertimbangan pengambilan keputusan pada masa sekarang.

Penting bagi seseorang yang ingin mengelola pemikirannya untuk memahami hubungan antara pemikiran dan emosi. Emosi dan motif adalah faktor yang mendorong seseorang. Emosi bagian dari mental, bagian dari respons jiwa atas sesuatu objek atau masalah dari seseorang. Di sini perlu dikemukakan penggunaan kemampuan berpikir manusia dalam pengambilan keputusan, baik analisis, sintesis, berpikir holistik, imajinatif, intuitif, berpikir mendalam maupun proses penilaian.

#### (1) Analisis

Pengambilan keputusan bersifat kompleks keberadaannya dalam organisasi. Dalam sistem pengambilan, menurut Johnson, dkk. (1978) sistem analisis berfungsi dalam proses pengambilan keputusan. Sebagai bagian dari proses ini, penting untuk mengajukan berbagai kemungkinan alternatif, menentukan faktor yang mempengaruhi pada setiap alternatif, dan membangun nilai berhubungan dengan variabel. Hierarki keputusan mencakup strategi, rancangan dan konstruksi sistem, pelaksanaan kontrol dan peninjauan ulang serta evaluasi pada saat perubahan dalam rancangan mungkin dilaksanakan.

Adair (1985: 29) menjelaskan bahwa *"Competent analysing is especially important to you because of its chief effect, which is clarity of thought"*. Berpikir analisis dicirikan sebagai (1) membangun hubungan bagian-bagian pada bagian lain dan terhadap keseluruhan; (2) menemukan penyebab utama atau penyebab munculnya masalah; (3) mengidentifikasi persoalan dan keputusan yang harus dibuat; (4) menemukan hukum secara alami; (5) pencarian bagi prinsip di belakang pengalaman.

Analisis memainkan bagian peranan dalam pemecahan masalah. Pergantian proses dari pemisahan fakta dengan



pendapat atau dugaan elemen-elemen yang penuh dari bagian masalah yang terjadi dalam pekerjaan dengan cara menuju inti permasalahan. Tanda dari berpikir analisis ini adalah suatu pemikiran tentang menyederhanakan, menguraikan bagian demi bagian sehingga murni menuju kejelasan.

Bagi seorang manajer, ada dua hal yang harus dipelajari dalam metode analisis. *Pertama*, bagaimana logika mengajukan argumen dalam analisis. *Kedua*, mengambil kesimpulan dari dua bentuk pemikiran, yaitu induktif dan deduktif.

Pembuat keputusan yang cerdas memerlukan alasan bagi keputusan yang diambilnya. Tidak sekadar memiliki alasan saja, tetapi sekaligus alasan-alasannya haruslah benar. Untuk alasan yang benar harus dilengkapi bukti nyata bagi keyakinan bahwa keputusan yang dibuat dengan suatu kebaikan. Oleh karena itu, alasan-alasan haruslah logis (masuk akal) dengan memiliki seperangkat proposisi dan premis sebagai bukti untuk mendukung proposisi bagi kesimpulan.

Logika dalam argumen dibagi dua, yaitu deduktif dan induktif. Dijelaskan Fitzgibbons (1981) dalam alasan deduktif kebenaran atau premis secara absolut menjamin bahwa kesimpulan benar. Oleh karena itu, jika premis dalam argumen deduktif benar, kesimpulannya harus menjadi benar. Argumen deduktif dengan semua kebenaran premis membuktikan kesimpulannya menjadi benar, sedangkan argumen (alasan) induktif tidak praktis membuktikan kesimpulan, bahkan walaupun semua premis benar. Argumen induktif yang kuat memberikan beberapa bukti yang sangat baik bagi pemikiran bahwa kesimpulan mereka benar. Argumen induktif mengonfirmasikan kesimpulannya dengan bukti yang meyakinkan.

Dalam argumen deduktif sebagai contoh, semua guru seharusnya mencapai keinginan-keinginan pelajarnya (premis 1). Anda adalah seorang guru (premis 2). Saya harus memenuhi keinginan-keinginan pelajar saya (kesimpulan). Premis satu dan premis dua merupakan alasan bagi benarnya kesimpulan. Contoh

logika deduktif, semua buku filsafat berat dan serius (P 1). Buku ini adalah buku filsafat (P2). Buku ini berat dan serius (K).

Dalam alasannya, satu dan dua adalah premis dan tiga adalah kesimpulan. Ini dibuktikan sendiri, ditetapkan jika satu dan dua benar sehingga tiga menjadi benar. Tidak mungkin bagi pernyataan ketiga menjadi salah, padahal dia dibuat berdasarkan satu dan dua. Di sinilah kunci gambaran secara logika atau argumen deduksi yang valid. Jika premis secara logika merupakan deduksi yang valid adalah benar, kesimpulannya harus benar.

Contoh argumen induktif sebagai berikut. Gagak adalah burung dan terbang. Elang adalah burung dan juga terbang. Pipit adalah burung dan juga terbang. Kesimpulannya adalah semua burung terbang. Dalam argumen induktif, kebenaran premis tidak menjamin kebenaran kesimpulan bahwa banyak kebenaran premis dapat menyediakan kemungkinan bukti dan kesimpulan adalah benar. Pembuktian yang akan mengonfirmasikan premis akan mendukung kebenaran kesimpulan.

## (2) Berpikir Holistik

Berpikir holistik termasuk pekerjaan mental yang agak rumit. Adair (1985: 53) menjelaskan bahwa *"Manager without holistic minds tend to take a narrow view of common problems, interpreting them in single disciplinary or functional ways"*. Manajer tanpa pikiran yang holistik cenderung memiliki pandangan sempit terhadap problem yang umum, menginterpretasikan masalah dengan satu cara tertentu atau satu disiplin ilmu saja. Hal-hal yang bersifat alami, kebulatan, pertumbuhan adalah gagasan kunci pemikiran holistik.

Dalam memahami masalah maka berpikir holistik bersifat menyeluruh, tidak parsial, tetapi melihat berbagai faktor atau variabel yang memungkinkan munculnya masalah. Tidak hanya itu, pencarian alternatif juga mengikuti pemecahan masalah secara menyeluruh. Adair (1985: 56) menjelaskan bahwa *"Ho-*



*listic thinking is as relevant to the manager as it is to the artist, doctor or scientist. The capacity to think about organizations and teams, opportunities and problems as wholes in extremely important*". Kemampuan berpikir holistik mengenai organisasi dan kelompok, peluang dan masalah sebagai kebulatan dalam hal yang sangat penting.

Berpikir konseptual dalam pengambilan keputusan menjadi awal memperluas pemahaman dan melakukan perenungan pemikiran terhadap masalah yang dihadapi. Lebih lanjut Adair (1985: 68) menjelaskan bahwa *"The quality of your concepts and your ability to develop them, as an individual, as an organization, is the foundation of good decision making*. Semua cara berpikir memerlukan kedalaman konseptual atau pengertian terhadap masalah dan perspektif pengetahuan yang berkaitan dengan masalah yang dihadapi. Hal itu menjadi dasar bagi kemampuan membuat keputusan baik secara individual maupun organisasional.

### (3) Berpikir Imajinatif

Berpikir imajinatif hampir berdekatan dengan holistik karena pikiran kita memiliki kemampuan dasar dalam melihat, tidak hanya melihat sesuatu, tetapi dapat juga melompat dan melihat gambarannya. Adair (1985: 69) menjelaskan bahwa *"Successful chief executives rate imagination high in the list of attributes which they value most"*. Berpikir imajinatif tidak terbatas untuk menemukan segala sesuatu. Detektif atau manajer biasanya tidak menemukan atau membuat sesuatu barang, tetapi mereka masih tetap memanfaatkan berpikir secara imajinatif. Mereka juga melingkupi dalam dua hal tantangan kriminal dalam satu hal dan pesaing di sisi lain.

Untuk memecahkan masalah, imajinasi juga memberikan kontribusi penting dalam melahirkan gagasan baru tentang masa depan organisasi. Adair (1985: 81) menjelaskan bahwa imajinasi mencakup beberapa kualitas krusial dalam ke-

pemimpinan bisnis. Akan ada banyak situasi dalam karier masa depan yang mengundang atas kekuatan akan penemuan Anda, improvisasi, inovasi, eksplorasi, percobaan, dan pengetahuan untuk bertindak.

### (4) Penilaian

Penilaian merupakan salah satu dari tiga komponen pokok dalam berpikir. Hal itu tidak bisa dihindari karena betapa pentingnya nilai kebenaran dalam pembuatan keputusan. Untuk melakukan penilaian, diperlukan integritas. Integritas ini adalah nilai-nilai moral, keindahan, atau nilai lain. Pada intinya, dalam integritas terdapat nilai kebenaran, lebih bersinonim dengan kejujuran, menolak kebohongan, mencuri atau menipu dalam cara apa pun. Kualitas karakter menjadi asumsi bahwa Anda akan dapat menerima kebenaran dalam satu situasi. Kemampuan ini nyatanya penting untuk keputusan yang baik. Pembuatan keputusan terletak pada dua pilar, yaitu membangun kebenaran dan mengetahui apa yang dilakukan.

Penilaian adalah fungsi umum dari pemikiran, juga sebagai dimensi dalam semua pemikiran daripada yang berlainan fungsi. Akan tetapi, dalam situasi mental tertentu kita sadar bahwa penilaian memberikan suatu arahan. Cara yang mendahuluinya adalah analisis, sintesis, dan imajinasi.

### (5) Intuisi

Intuisi adalah kekuatan dari kecepatan memahami suatu masalah. Intuisi bertindak tanpa intervensi proses pemikiran. Tidak ada proses pemikiran deduktif dan induktif, selangkah demi selangkah. Tidak ada kesadaran analisis situasi, tidak menggunakan imajinasi, hanya suatu kecepatan pemahaman.

Sebagai manajer yang bersifat rasional, mempercayai intuisi adalah memusat pada kerja pemikir berhasil. Munculnya suatu kemampuan di bawah kesadaran. Intuisi digunakan sering kali dalam tindakan penilaian tanpa usaha kesadaran dan begitu cepat.



Karena intuisi juga merupakan elemen pengetahuan seperti halnya prinsip fundamental, etika didasarkan ke dalam intuisi.

#### (6) Membuat Pilihan-Pilihan

Pada inti pengambilan keputusan, terdapat aktivitas pengumpulan, penilaian, dan pemilihan dari sejumlah pilihan. Jika hanya ada secara murni satu tindakan terbuka, sukar untuk membuat satu keputusan. Oleh karena itu, harus ada banyak alternatif yang diajukan untuk dapat dievaluasi kekuatan dan kelemahan dari masing-masing alternatif.

Suatu pilihan harus mempertimbangkan kelayakan. Keputusan juga harus berguna bagi tujuan untuk mengurangi daftar pilihan secara sistematis dengan proses mengeliminasi sampai tinggal dua alternatif. Informasi yang lebih relevan dapat dikumpulkan sebelum dan selama proses sehingga pilihan yang mudah akan dicapai.

Dalam mengambil keputusan organisasi, kadang kala akan muncul perdebatan di antara personel atau bawahan yang bekerja sama. Adair (1985: 126) menjelaskan bahwa *"Argument of the best quality is usually conducted by rational men who wish to become clear about what they should or do believe"*. Atasan yang berkualitas terbaik biasanya dihasilkan oleh orang yang rasional ingin menjadi jelas tentang apa seharusnya yang mereka percayai.

Suatu alasan yang rasional bebas dan dalam pertentangan terbuka terdapat beberapa aturan, penerimaan umum dari kriteria, dan komitmen umum terhadap kebenaran. Hal ini akan mereduksi berbagai kemungkinan kekeliruan, kesalahan, atau penjiplakan yang disengaja.

Semua bukti dari kekuatan saran, usaha untuk memasukkan gagasan-gagasan di bawah kawalan kita ke dalam tempat yang aman dari pemikiran mendalam, pada saat gagasan tersebut meledak suatu waktu berikutnya ketika kita berada di supermarket. Berhati-hatilah dengan pembujuk tersembunyi. Harga

kepercayaan, seperti kebebasan adalah kewaspadaan yang ada di dalam.

Alasan yang jelek seharusnya tidak membutakan kita, untuk menghargai argumen yang hebat dan baik sebagai suatu persyaratan pada keputusan. Benar atau salah, hitam atau putih jenis dari pemikiran harus memberikan cara alasan dengan kesungguhan tentang apakah argumen itu masuk akal atau tidak masuk akal untuk dilakukan dalam suatu keadaan. Dalam banyak kasus, argumen lebih baik jika dihadapi dengan suatu pilihan untuk mengarahkan pertanyaan tanpa keputusan daripada memutuskan tanpa ada pengarahannya.

#### (7) Menggunakan Kreativitas

Orang-orang yang memiliki banyak ide baru dengan nilai keunggulan tinggi mungkin hanya seorang di antara yang banyak disebut pemikir-pemikir kreatif. Ide-ide baru, pemahaman-pemahaman atau firasat dapat muncul dari kerja keras. Anda berusaha memanfaatkan waktu kosong Anda dari sekadar berbicara bohong/tak berguna.

Kreativitas adalah kegiatan sosial karena mau memikirkan kepentingan orang lain. Orang yang kreatif bergantung pada pekerjaan pendahulunya dan teman sejawat. Suatu tingkatan dari sifat tidak mementingkan diri sendiri adalah penting dalam semua pemikiran berkualitas yang melahirkan kreativitas. Adair (1985: 156) berpendapat bahwa *"The fear of getting it wrong creates a climate in which anxiety, delay and decision take root."* Jangan sampai muncul perasaan takut salah dalam kreativitas mengambil keputusan.

Sebelum Anda dapat menjadi pengambil keputusan yang lebih efektif, Anda harus memikirkan sifat dasar suatu keputusan efektif. Anda tidak penting keputusan sempurna jika hal-hal tertentu yang diperlukan ada. Akan tetapi, Anda seharusnya mampu membuat keputusan terbaik dalam suatu keadaan yang diperlukan dan mengevaluasi pertimbangan nilai berdasarkan



atas cara keputusan mencapai tujuan atau sasaran yang Anda miliki dalam pemikiran. Apakah anak panah menemui sasaran? Apakah keputusan itu mempengaruhi tujuan Anda? Adair (1985: 155) berpendapat bahwa seorang pengambil keputusan yang efektif akan memperhitungkan apa yang tidak diharapkan. Ia akan membuat rencana darurat yang akan dapat dimodifikasi keputusannya dan untuk keberhasilan dalam menghadapi apa yang tidak diharapkan dan masih mencapai sasarannya.

Bisnis sering kali seperti suatu medan perang, di dalamnya tidak nyata keputusan yang benar, hanya mengajukan berbagai alternatif dan menekan untuk memutuskan. Lebih baik untuk membuat suatu keputusan salah jika hal itu memperoleh banyak gerakan daripada tidak membuat keputusan sama sekali. Anda dapat mengarahkan pergantian gerakan. Alternatif adalah kelembaman. Jika keputusan yang dibuat salah maka keputusan itu dapat selalu diperbaiki segera setelah kesalahan itu muncul. Oleh karena itu, prinsip coba-coba dan salah, suatu strategi yang tidak ternilai harganya bagi siapa saja yang tidak mengetahui apa yang dilakukan selanjutnya.

Seberapa jauh pimpinan berjalan dalam pengambilan keputusan dengan anggota lain atau kelompok bergantung pada beberapa faktor kunci, jenis keputusan, dan faktor-faktor institusi sebagai waktu yang ada untuk dapat konsultasi.

Padahal, pengambil keputusan itu sendiri menurut Harrison (1992) dalam kecenderungan untuk menerima risiko dan menghindari risiko juga ditentukan oleh berbagai variabel. Kecenderungan mengambil risiko dipengaruhi oleh (1) kecerdasan dan bakat pribadi pengambil keputusan, (2) penerimaan pengambil keputusan, (3) jumlah informasi yang diperoleh pengambil keputusan, (4) jumlah waktu pada saat pilihan harus dibuat, dan (5) kompleksitas mengenai pilihan itu sendiri.

### E. Nilai dalam Keputusan

Nilai pribadi dari pembuat keputusan (*decision maker*) dan nilai

organisasi merupakan bagian yang mempengaruhi suatu proses pemilihan alternatif. Dalam penyusunan tujuan, nilai dari organisasi harus dipertimbangkan oleh pembuat keputusan. Pencarian alternatif akan mengungkapkan nilai pribadi pembuat keputusan sebagai usaha menghubungkan alternatif yang tidak tercakup dalam sasaran organisasi. Dalam pencarian alternatif yang sempurna, kondisi nilai pribadi pembuat keputusan dapat secara langsung dalam sasaran organisasi mempengaruhi upaya membandingkan dan mengevaluasi berbagai alternatif.

Dalam Harrison (1992) dikemukakan bahwa nilai ialah standar normatif yang mempengaruhi manusia dalam keputusan mereka di antara berbagai alternatif yang muncul dalam tindakan. Suatu hal yang penting adalah keputusan berdasarkan atas sejumlah fakta dan nilai-nilai yang dijadikan premis bagi keputusan akhir dalam organisasi. Di sisi lain, Simon (1997: 23) berpendapat bahwa premis keputusan mengacu pada fakta dan nilai yang masuk ke dalam proses pembuatan keputusan, suatu proses yang mencakup penemuan fakta, desain analisis, alasan-alasan, negosiasi, dan semua rangkaian kerja dengan menggunakan intuisi bahkan perkiraan.

Konsep nilai sukar untuk dipahami. Nilai suatu benda mungkin saja akan berbeda bagi orang yang berbeda. Oleh karena itu, perlu dikemukakan apa sebenarnya arti nilai (*value*). Harrison (1992) berpendapat bahwa nilai boleh dipandang sebagai suatu konsepsi, eksplisit atau implisit dari individu, kelompok atau organisasi berkaitan dengan suatu keinginan dan seleksi terhadap keinginan dan tujuan tindakan dibuat dari berbagai model alternatif yang diperoleh.

Fakta dan nilai dalam rancangan, analisis pemikiran, dan negosiasi dalam proses pembuatan keputusan adalah hal yang rumit. Begitu pula luasnya spektrum nilai yang melingkupi perilaku pengambil keputusan dalam organisasi, khususnya para manajer atau pimpinan. Menurut Harrison (1992), nilai-nilai itu bagi manajer pada industri mencakup (1) ekonomi, (2) teoretis



dan politik, (3) agama, (4) estetik, dan (5) sosial. Para manajer sebagai pengambil keputusan dan sistem terkait dengan nilai-nilai tersebut muncul dalam perilaku organisasi.

Menurut Simon (1997: 305), perilaku organisasi adalah suatu jaringan yang rumit dari proses keputusan. Semua hal memberikan pengaruh terhadap perilaku pelaksana yang secara nyata bekerja dalam organisasi. Anatomi organisasi adalah menemukan dalam distribusi dan alokasi fungsi pengambilan keputusan, sedangkan fisiologi organisasi ditemukan dalam proses ketika organisasi mempengaruhi keputusan setiap orang yang menjadi anggota menyediakan keputusan dengan premis-premisnya.

Sistem nilai pribadi dari seseorang yang berfungsi sebagai pengambil keputusan organisasi adalah mengenai kepentingan tertentu dalam konteksnya. Menurut Harrison (1992) sistem nilai tersebut memiliki kualitas umum sebagai berikut.

- (1) Nilai mempengaruhi persepsi terhadap situasi dan problem.
- (2) Nilai mempengaruhi keseluruhan proses dalam memilih.
- (3) Nilai mempengaruhi hubungan interpersonal.
- (4) Nilai mempengaruhi persepsi individu dan organisasi serta keberhasilan.
- (5) Nilai mempengaruhi penerimaan atau penolakan terhadap tekanan organisasi dan tujuan.

Untuk mencapai pengertian yang sebenarnya tentang signifikansi nilai dalam proses pembuatan keputusan dan banyak tindakan lainnya, di bawah ini dapat dikemukakan beberapa petunjuk.

- (1) Banyak ketidaksetujuan muncul dari perbedaan nilai.
- (2) Nilai, jika tidak dipahami secara benar, tidak dapat dikomunikasikan secara otomatis.
- (3) Nilai pribadi terbentuk secara subjektif dan berbeda di antara individu.

(4) Ada kecenderungan bagi individu untuk mengasumsikan bahwa nilai mereka normal dan individu lain seharusnya menerima atau mengambil nilai tersebut.

(5) Banyak individu tidak menyadari tentang pertimbangan nilai mereka, khususnya berhubungan dengan spesialisasi mereka.

(6) Seorang pribadi terdidik adalah orang yang menyadari perbedaan dan konflik nilai yang dibentuk oleh sistem nilai dan ia membuat keputusan dengan penuh kesadaran dan segala konsekuensinya.

Semua keputusan diilhami oleh nilai pribadi dan organisasi. Pertimbangan nilai muncul dari sistem nilai pribadi pembuat keputusan dan dikondisikan oleh nilai langsung dalam tujuan organisasi dan diatur dalam harapan-harapan proses pemilihan alternatif untuk keputusan. Nilai-nilai memberikan kepada seorang pembuat keputusan seperangkat panduan untuk mengarahkannya ke dalam proses pembuatan keputusan. Pertimbangan nilai diambil dari nilai-nilai pribadinya dan melapisi nilai-nilai organisasi pada saat dia berperan sebagai seorang manajer dalam formulasi sasaran, mencari alternatif yang relevan, merangking dan evaluasi alternatif, menentukan pilihan dan implementasi serta menindaklanjuti pengawasan penting untuk menjamin suatu hasil yang diinginkan tercapai sebagaimana sasaran awal. Jadi, nilai pribadi dan nilai organisasi melebur dalam penentuan sasaran organisasi, terutama pembuatan keputusan.

Seperti halnya pengintegrasian pertimbangan fakta dan pertimbangan nilai dalam efektivitas keputusan, Harrison (1992: 117) menjelaskan bahwa pada semua titik, proses bersifat terpadu dari pembuat keputusan. Nilai pribadi dari pembuat keputusan mungkin saja bertentangan dengan nilai organisasi. Dalam menghadapi suatu konflik, pembuat keputusan harus



sering mengakomodasi nilai-nilai personal bawahannya kepada nilai atau sasaran organisasi. Itulah sebabnya nilai pribadi diasumsikan pada personifikasi organisasi dan bagi kepuasan pilihannya, membuat penemuan rasional seharusnya diharapkan pada tujuan organisasi yang lebih jauh.

Individu memasuki organisasi dan bersama-sama dalam kelompok kerjanya serta penting sekali mengambil nilai kelompok agar mempermudah dia memahami nilai tujuan dasar. Kelompok terbentuk dalam pembuatan keputusan atau maksud lain harus mencapai konsensus. Hal itu dihasilkan dengan adanya interaksi berkelanjutan dari para anggota yang tentu saja menuntut kebebasan dan komunikasi terbuka. Para anggota bekerja berdasarkan nilai-nilai kelompok sesuai aturan, prosedur, fungsi, dan tujuan untuk memenuhi harapan organisasi yang diwakili pemimpin atau *stakeholders* (pihak terkait).

### F. Rasionalitas dalam Keputusan

Dalam konteks manajemen organisasi, istilah rasional sering kali digunakan dalam hubungan dengan semua proses pembuatan keputusan atau bagian dari pola perilaku dalam proses tersebut. Suatu tindakan dinilai rasional atau tidak rasional berdasarkan pada perspektif atau anggota-anggota.

Simon (1993) menjelaskan bahwa pengambilan keputusan adalah proses dari minat yang sungguh-sungguh dari psikolog dan pendidik yang melihat situasi kehidupan nyata sebagai sumber permasalahan riset. Pertanyaan pokok yang muncul kemudian adalah dalam usaha memahami pengambilan keputusan adakah rasionalitas muncul ke dalam keadaan tersebut? Oleh karena itu, kita membicarakan rasionalitas, nonrasional, dan irasional.

Lebih lanjut dijelaskan bahwa perilaku adalah rasional dan keputusan mengarahkan pada perilaku adalah rasional jika kehadirannya yang menjelaskan perilaku baik dalam meng-

adaptasikan tujuannya—apakah tujuan itu memungkinkan untuk dicapai. Rasionalitas adalah seperangkat keterampilan atau bakat yang kita gunakan untuk melihat apa yang kita peroleh untuk menemukan permasalahan dan tindakan yang akan mengarahkan kita pada pencapaian tujuan. Keputusan adalah rasional untuk mengembangkan dan mengarahkan suatu tindakan dalam tujuan tertentu.

Irasional adalah miskin adaptasinya pada tujuan. Sejauh yang dapat kita lihat, tidak ada sesuatu sebagai rasional yang berlebihan. Kita gunakan ungkapan itu secara lancar, tetapi penuh keraguan. Ketika Anda menyalahkan seseorang berlebihan secara rasional, Anda harus memiliki sesuatu yang lain dalam pikiran. Anda memiliki penyalahan dengan tujuan seseorang dan tidak dengan pikirannya.

Nonrasional menyisakan kepada kita sesuatu yang lain lagi. Nonrasional menyisakan kepada kita tujuan mereka memiliki pembenaran dalam proses pengambilan keputusan, kecuali sejauh sebagai tujuan tertentu yang memungkinkan keputusan itu dijadikan alat mencapai tujuan lain. Menurut Harrison (1993), tidak rasional mungkin saja berasal dari sumber-sumber (1) komitmen terhadap dogma atau teori yang tidak dapat diaplikasikan dalam satu situasi atau tidak relevan dengan data, (2) pendidikan, latihan, dan pengalaman yang mencegah munculnya pandangan menyeluruh, dan (3) keterbatasan perspektif yang dihasilkan dari birokrasi.

Tujuan akhir ini adalah segala sesuatu, bagaimanapun kita menghargai tujuan dalam keputusan tidak memiliki rasionalitas dalam tindakan. Menurut Simon (1993), penggunaan istilah nonrasional mengacu pada beberapa aspek proses keputusan yang berhubungan dengan sangat banyaknya tujuan akhir.

Pengambilan keputusan dan rasionalitas merupakan dasar atau harus mendasar. Apakah sebenarnya perilaku rasional itu dan bagaimana munculnya perilaku rasional? Hal ini akan diuraikan dalam pengambilan keputusan dan rasionalitas.



### (1) Rasionalitas Ekonomi

Rasionalitas dan pengambilan keputusan merupakan topik sentral yang penting dari ekonomi, manajemen, dan psikologi. Masalah ekonomi memiliki teori yang jelas tentang perilaku rasional. Apakah psikolog kurang sering membicarakan rasionalitas dan lebih sering tentang berpikir atau mungkin pemikiran baik? Sungguh amat berbeda pendekatan antara psikologi dan ekonomi terhadap rasionalitas pada saat satu pendekatan pokok ada dalam literatur manajemen. Dalam ekonomi, rasionalitas dipandang pada hal yang real atau sesungguhnya. Anda memandang apakah yang rasional itu dipandang sebagai tindakan yang diambil? Adakah rasionalitas itu dalam fakta yang mencapai tujuan? Kita dapat mengatakan bahwa sesungguhnya rasionalitas.

Dalam psikologi, perhatian pada rasionalitas bersifat prosedural. Apakah proses mental terjadi? Proses mental apa yang harus mengambil tempat agar keputusan dapat dicapai, yang masuk akal dan adaptasinya baik terhadap tujuan? Jadi, ekonomi dan psikologi memiliki cara yang agak berbeda.

Teori ekonomi memfokuskan pada rasionalitas hanya atas pilihan yang real pada pengabaian yang relatif dari proses. Ekonomi sungguh menangani hanya ketiga dari tiga bagian proses pilihan. Teori ekonomi tidak memperlakukan fokus terhadap perhatian atau menekankan teori ekonomi yang tidak menghadapi alternatif-alternatif pilihan yang berasal dari teori ekonomi yang melulu dengan pertanyaan bagaimana, memberikan menu kemungkinan tindakan, kemudian Anda dapat memilih di antara alternatif-alternatif. Anda pasti memilih kegunaan yang lebih besar, maksimalitas kegunaan. Pada esensinya, ada dua hal. *Pertama*, fokus terhadap pilihan di antara berbagai alternatif yang menggunakan beberapa kriteria kegunaan. *Kedua*, pencapaian orang-orang terhadap yang terbaik. Oleh karena itu, tidak dianggap baik jika tidak optimal kegunaannya.

Konsep keterbatasan rasionalitas ada di dalamnya. Maksimalisasi kegunaan menanggung ketidaksamaan apa saja pada apa yang dilakukan manusia secara aktual. Ide yang kita jadikan konsep dari tindakan yang optimal dalam kompleksitas situasi kehidupan tidak dapat diyakini dari permulaan. Dalam kesempatan yang lebih sederhana, saya berpikir kita ingin meyakini bahwa dunia ini jauh lebih rumit dalam struktur daripada pikiran atau otak kita yang mampu melompat atau menangkap apa yang ada di dalamnya secara utuh. Oleh karena itu, kita memperoleh dunia dengan memiliki beberapa prioritas dengan menangani/menyetujui sesuatu yang sungguh memiliki untuk memperlakukannya dan dengan menemukan cara melakukan tindakan. Ketika mendapatkan penolakan yang sedikit, kita letakkan padanya lebih positif. Inilah yang kita sebut kepuasan.

Lebih lanjut Simon (1993) mempertanyakan bagaimana mungkin dilakukan model pelaksanaan penelitian atau model ilmu manajemen menolong kita tanpa komputer? Lebih banyak model ini dibangun dengan sudut pandang rasionalitas ekonomi. Model itu coba mengoptimalkan sesuatu dengan program linier—dengan pendefinisian segala sesuatu, dicobakan untuk memaksimalkan dan memberikan indikasi pembatasan sumber daya, beberapa hambatan, dan cakupan tindakan yang harus diambil. Kemudian, kita memberikan informasi pada komputer dan komputer akan melaporkan secara optimal. Dengan alat manajemen, komputer dapat menyederhanakan dan memecahkan masalah sehingga melahirkan pemecahan masalah secara memuaskan terhadap problem dalam dunia nyata.

### (2) Rasionalitas Psikologi

Pemikiran utama seseorang dapat dicapai dengan memberikan kepada seseorang masalah dan menanyakan kepadanya untuk mengajukan pemecahan masalah. Untuk beberapa jenis masalah, kasusnya sangat sukar, tetapi bagi banyak masalah,



fakta mempengaruhi bagian solusi, juga waktu yang diperlukan untuk memecahkannya. Hal ini seharusnya tidak mengejutkan kita sebab banyak di antara kita kadang-kadang berbicara kepada diri kita sendiri ketika kita memecahkan masalah.

Melalui teknik ini kita harus mampu mempelajari banyak jumlah tentang langkah pemecahan masalah. Kita tidak meminta kepadanya untuk memberikan satu teori tentang proses pemecahan masalah. Pikiran kita tidak memberikan kepada kita satu teori. Akan tetapi, pikiran kita hanya melakukan produksi data, menceritakan kepada kita apa yang perlu dimasukkan ke dalam kesadaran kita, selangkah demi selangkah sebagai proses pemecahan masalah. Pikiran manusia memecahkan masalah, tidak memberikan kita teori apa yang dilakukannya.

Di sini dikemukakan kekayaan informasi tentang proses pemecahan masalah manusia. Dari sini muncul gambaran dari apa seorang ahli itu, seorang ahli dalam domain tertentu. Seseorang akan menjadi ahli dalam domain tertentu, tetapi karakteristik seorang ahli tampaknya untuk menangani sesuatu dan bergerak dari satu domain ke domain berikutnya. Mereka mempelajari secara luas untuk membuat sejumlah domain. Kunci untuk keterampilan ahli adalah memiliki sejumlah pengetahuan, tetapi hanya satu jenis pengetahuan dan tidak pula hanya pengetahuan mengorganisasi cara tertentu.

Banyak usaha dari manajer tidak hanya dicurahkan untuk pengambilan keputusan, termasuk semua aspek yang disebutkan untuk mengimplementasikannya. Kita mencoba untuk menuliskan teori yang biasa dilakukan oleh para manajer dan orang-orang lain. Ada yang berbentuk pengetahuan umum, tetapi kita tidak seharusnya membedakan hal itu. Pengetahuan umum adalah sesuatu yang baik, tetapi kemudian mengapa Anda menulis buku tentangnya? Apa yang akan manajer ketahui dan lakukan? Membuat keputusan ketika membutuhkannya adalah fokus perhatian bisnis saat ini? Yakinkanlah bahwa keputusan dilaksanakan? Bangun loyalitas organisasi dan pengertian,

delegasikan, dan daftarkan sumber daya organisasi untuk mencapai keputusan.

Kehadiran pelatihan manajer semakin lebih banyak seperti pelatihan atlet daripada seperti pendidikan ilmuwan. Akan tetapi, hal itu mungkin salah. Pikirkanlah hal itu. Sempurnakan kebiasaan mungkin juga menjadi kunci ilmu yang baik. Kita mungkin *exaggerating* aspek formal dari pelatihan ilmuwan. Kadang-kadang ketika saya menangani mahasiswa doktoral, hal yang akan muncul adalah pemikiran bahwa saya adalah praktisi psikiater tanpa lisensi. Masalahnya adalah tidak ada kunci mengetahui dan tidak mengetahui. Masalah tidaklah bagaimana mereka cerdas, masalahnya apakah mereka dapat membangun kebiasaan diri mereka yang membuat mereka ilmuwan yang baik.

Menurut Simon (1993), pembuatan keputusan tidak hanya dalam situasi laboratorium, tetapi juga dalam situasi nyata kehidupan. Ia mengungkapkan bahwa tugas pelatihan tidak hanya memberikan pengetahuan kepada orang-orang, tetapi bagaimana membangun dan mengembangkan kebiasaan sebagai tugas utama dalam pelatihan manajemen. Semua itu tidak hanya berlangsung dalam universitas (kecuali di sekolah bisnis). Kemudian, pelatihan itu dapat dilakukan setelah para manajer meninggalkan universitas.

Perlu dikembangkan pemahaman yang sungguh-sungguh tentang pengambilan keputusan manajerial. Suatu proses yang melibatkan di dalamnya sama dengan proses kita menemukan dalam setiap jenis berpikir psikologis dan situasi pengambilan keputusan. Tidak ada misteri di dalamnya, tidak ada *magic* di dalamnya. Tidak ada pula yang meninggalkan kecerdasan otak di dalamnya. Kita dapat mengajar banyak aspek darinya, kita dapat mengajar orang-orang tertentu untuk mahir di dalam prosesnya, apakah kita tidak berhasil menciptakan kebiasaan baru. Dalam proses ini, menurut Simon (1993), ada sejumlah "pengarahan perhatian" dan "pelaksanaan kecerdasan". Menggunakan istilah itu untuk mengartikan pengumpulan



informasi tentang lingkungan yang penting bagi efektivitas manusia melalui bongkahan (*chunks*) yang mereka miliki dalam ingatan, dalam pengetahuan yang mereka miliki, dan kemampuan menjelajahi lingkungan dengan sangat selektif. Itulah peranan pengetahuan dalam keahlian.

Simon (1993) menyimpulkan bahwa kita dapat memperoleh pengetahuan untuk bekerja di sekolah dalam pengajaran orang-orang untuk mencapai keahlian. Kita dapat meningkatkan berbagai aspek keahlian secara otomatis, melalui alat-alat pelaksanaan penelitian klasikal, dan juga alat-alat baru kecerdasan buatan yang secara langsung berdasarkan pengetahuan psikologis.

Dijelaskan pula bahwa sama pentingnya efektivitas manajemen terdiri dari perpaduan pengetahuan dan keterampilan ini dengan penerapan kebiasaan mereka. Tantangan besar utama adalah untuk mempelajari bagaimana, di dalam situasi dari pembelajaran tinggi memberikan pelatihan keterampilan tersebut.

Kita perlu mempertanyakan secara sungguh-sungguh apakah kita cukup mengerahkan perhatian kita dalam kurikulum dan dalam hal apakah kita melakukannya dalam kelas. *Pertama*, membangun keterampilan persepsi dalam memperoleh bongkahan yang dapat membuat orang mengingat situasi tertentu. *Kedua*, apakah kita cukup melakukannya atas kebiasaan? Topiknya terkait dengan keterampilan persepsi. Berdasarkan buku bacaan, setiap buku aljabar memberitahukan kepada Anda apa aturan yang dapat diaplikasikan pada suatu kesamaan tanpa perubahan nilai dari yang tidak diketahui. Anda mengetahui bahwa dapat menambah, mengurangi, mengali, dan membagi seperti halnya melakukan hal yang sama.

Bagaimana kita menggunakan komputer untuk meningkatkan efektivitas pengajaran? Bagaimana tentang komputer alat bantu pengajaran?

Menurut Simon (1993), teknologi memiliki sejumlah peranan untuk dimainkan. Komputer siap melakukan sejumlah

peranan dalam memelihara buku-buku. Hal itu tidak hanya dimaksudkan untuk buku-buku dalam keluarga, juga dalam perusahaan kita. Komputer telah mengubah organisasi kehidupan kita dalam semua bidang dari aspek yang juga tidak fundamental. Apalagi dalam pembelajaran, komputer menjadi pengembangan kecerdasan manusia. Dalam kehidupan era informasi maka produktivitas masyarakat kita ditentukan oleh pemanfaatan kecerdasan manusia yang ada dalam komputer. Sebagai kecerdasan buatan oleh manusia, komputer membantu manusia dalam penelitian baik dalam laboratorium maupun dalam penelitian lain.

Sepanjang tindakan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu, hal itu bersifat rasional karena di dalamnya ada kesengajaan yang bertolak dari kesadaran psikologis manusia. Persoalannya hanya tinggal kadar kesadaran tersebut, apakah disusun secara sistematis konseptual, atau kesengajaan biasa, atau bahkan antara sadar dengan tidak sadar dalam tindakan. Menurut Hersey dan Blanchard (1988: 18), "*our behavior is generally motivated by desire to attain some goal*". Ditegaskan pula bahwa "*the basic unit of behavior is an activity*" (hlm.19). Setiap tingkah laku memiliki tujuan tertentu sebagai pendorong bagi seseorang dalam perilakunya. Kemudian, hal itu diwujudkan dalam suatu aktivitas tertentu.

Menurut penulis, pengambilan keputusan ialah proses menentukan pilihan dari beberapa alternatif untuk menetapkan suatu tindakan dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Definisi ini mengandung substansi pokok di dalamnya, yaitu adanya proses (langkah-langkah), ada beberapa alternatif yang akan dipilih (bukan satu alternatif), ada ketetapan hati memilih satu pilihan, dan ada tujuan pengambilan keputusan (disengaja).

Simon hanya menekankan rasionalitas dalam ukuran ekonomi. Sesungguhnya, kalau dikatakan rasionalitas adalah tindakan yang diambil sesuai fakta dengan tujuan. Jika keputusan dianggap rasional dengan yang demikian, semua



perilaku rasional hanya ada dalam dataran atau ukuran ekonomi. Padahal, organisasi yang ada dan mengambil keputusan bukan hanya organisasi ekonomi, melainkan banyak organisasi sosial yang bukan *profit oriented* dengan dasar rasionalitas ekonomi. Maksimalisasi kegunaan adalah benar, tetapi terminologi untuk itu bukan semata-mata rasionalitas ekonomi.

Menurut penulis, justru lebih cocok kalau berbicara tentang keputusan dalam manajemen bermuara pada efektivitas dan efisiensi. Sebagaimana dikemukakan oleh Johnson, Kast, dan Rosenzweig (1978: 17) bahwa "*effectiveness is degree of objective accomplishment. Efficiency is ratio of resource input to output*". Pengambilan keputusan sebagai subsistem dari aktivitas manajemen muaranya untuk mendukung pencapaian tujuan secara efektif dan efisien. Jadi, pengambilan keputusan merupakan tindakan pertama yang strategis dalam manajemen—dimulai dari keputusan dalam perencanaan.

Keberadaan minat dan motivasi menjadi ukuran rasionalitas psikologi. Menurut penulis, sesungguhnya setiap tindakan (tak terkecuali pengambilan keputusan) mengandung motivasi dan tujuan baik disadari maupun tidak. Hal itu merupakan pekerjaan psikologis manusia baik secara individu (manajer) maupun kelompok. Motif seseorang menentukan arah ke tujuan. Hersey dan Blanchard (1998:19) menjelaskan bahwa "*Motives are directed toward goals, which may be conscious or unconscious*". Perilaku manusia, termasuk pengambilan keputusan adalah rasional karena memiliki tujuan dengan adanya motif-motif.

Simon (1993) berpendapat bahwa komputer merupakan alat yang dibuat manusia sehingga dapat menirukan pekerjaan manusia dalam hal pemikiran. Namun, menurut penulis, tidak seluruh permasalahan dalam manajemen harus dipecahkan dengan menggunakan komputer dalam pengambilan keputusan. Hal ini disebabkan dalam pemecahan masalah datanya tidak jelas dan bersifat kualitatif sehingga program komputer tidak

dapat membaca dan memecahkannya. Komputer tidak dapat mengatakan keinginannya karena komputer bekerja sesuai dengan program yang dibuat oleh otak atau pikiran manusia.

Pengakuan Simon terhadap perbedaan kemampuan manusia dalam memecahkan masalah sungguh merupakan tindakan objektif. Secara natural, manusia memiliki bakat, kemudian kemampuan dan keahlian berkembang melalui penggunaan pemikirannya untuk memecahkan masalah. Kuncinya adalah keluasan pengetahuan dan pengalaman dalam realitas kehidupan.

Simon (1993) menegaskan bahwa pengambilan keputusan merupakan pekerjaan manajer meskipun bukan satu-satunya yang diutamakan. Menurutnya, pelatihan dan loyalitas pegawai dalam mendukung keputusan perlu dibangun. Menurut penulis, bila manajemen diorientasikan pada hubungan antara manusia, keputusan kerja menjadi titik fokus. Dalam hal ini, segala aktivitas manajemen diarahkan untuk menciptakan kepuasan kerja sehingga mendukung kinerja tinggi untuk melahirkan produktivitas tinggi pula.

Menurut Gigh (1987), proses pencarian tidak hanya dibatasi oleh jarak dan cakupan alternatif-alternatif yang akan dipertimbangkan, tetapi juga dengan jumlah alternatif itu sendiri. Keterbatasan rasionalitas ditemukan oleh March dan Simon yang mengacu pada kemampuan yang melekat pada individu dalam memahami dan membandingkan lebih dari beberapa alternatif dalam satu waktu. Perbandingan menjadi begitu sukar ketika ia berfungsi seperti jumlah variabel yang menunjang peningkatan alternatif.

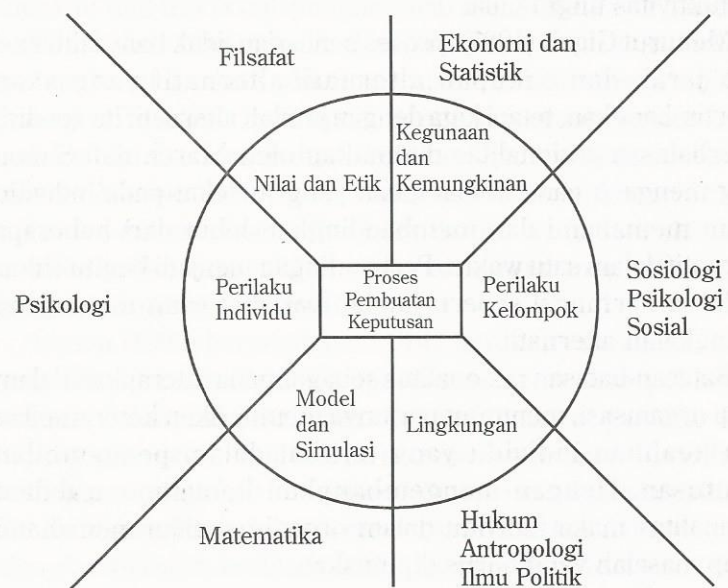
Batasan-batasan rasionalitas sebagaimana diterapkan dalam suatu organisasi, menuntut perlunya memberikan keterampilan atau keahlian individu yang terlibat dalam pengambilan keputusan. Dengan mengembangkan kemampuan dalam rasionalitas maka individu dalam organisasi akan memahami setiap masalah yang harus diputuskan.



## G. Kontribusi Berbagai Disiplin Ilmu dalam Membuat Keputusan

Organisasi apa pun yang ada dalam kehidupan sosial dipandang sebagai suatu sistem. Dalam organisasi ada berbagai subsistem, seperti manusia, aturan, prosedur dan manajemen, komunikasi, dan pengambilan keputusan. Organisasi berfungsi secara efektif bila manajemen dikelola manajer dan personelnnya secara efektif. Keterampilan manajerial yang diperlukan untuk itu, di samping kepemimpinan dan komunikasi juga sekaligus kemampuan mengambil keputusan.

Ada sejumlah ilmu utama yang mempengaruhi proses pengambilan keputusan. Hubungan interdisipliner dalam kajian suatu ilmu memang tidak dapat diabaikan. Karena kompleksitas problema kehidupan manusia secara *de facto* memerlukan pemecahan yang sistematis, diperlukan kontribusi berbagai ilmu dalam memudahkan dan meningkatkan cara hidup manusia di zamannya. Menurut Harrison (1992), saling hubungan ilmu dalam proses keputusan tersebut digambarkan sebagai berikut.



Berdasarkan gambar di atas, dapat diketahui bahwa proses pengambilan keputusan bukanlah kegiatan yang berdiri sendiri sebagai bagian dari penentuan pilihan melalui pertimbangan rasional. Akan tetapi, terkait dengan berbagai disiplin ilmu sebagaimana pendapat Harrison (1992) mengenai hubungannya dengan filsafat, psikologi, sosiologi dan psikologi sosial, ekonomi dan statistik, matematika, hukum, antropologi, dan ilmu politik.

### Filsafat

Nilai mungkin pemikiran dari sistem bimbingan seseorang yang berguna ketika dihadapkan dengan berbagai pilihan di antara banyak alternatif. Suatu nilai dapat juga dipandang secara eksplisit dan implisit dari apa seorang individu dan kelompok memilih di antara banyak alternatif yang diperoleh berdasarkan tujuan akhir yang diinginkan dan sasaran pada semua sasaran. Dipandang secara psikologis, nilai adalah bagian intrinsik dari kehidupan seseorang dan pemikirannya. Ia cenderung mengambil nilai tersebut untuk menjaminkannya jika tidak nilai itu dipertanyakan. Seseorang memperoleh nilai tersebut sejak awal kehidupan dan menyimpannya melalui eksistensinya.

Tempat yang baik untuk melihat premis nilai seseorang adalah dalam agama dan filsafat moral, karena filsafat digunakan sebagai suatu bimbingan dalam hubungannya dengan individu lain berjumlah setiap hari. Tidak semua manusia tentu saja, mengadopsi secara benar filsafat agama yang sama atau kode moral yang sama. Begitu pula tidak semua orang berhubungan dengan sama kuatnya dalam kode moral yang mereka susun. Dalam kenyataan hidup banyak kompromi adalah penting manakala keputusan diperlukan. Kadang-kadang individu menentukan konflik antara nilainya dan kebijakan organisasi. Situasi ini mungkin berhadapan dengan pilihan yang sulit.

Istilah etika menunjukkan aplikasi dari nilai pada proses pengambilan keputusan. Etika dapat dikatakan sebagai standar bagi pembuatan keputusan. Etika dinyatakan bahwa hasil



keputusan dari proses yang dipengaruhi dengan kepentingan etika. Peranan nilai dan etika dalam proses pembuatan keputusan adalah sebagai berikut.

- (1) Dalam menyusun tujuan, penting untuk membuat pertimbangan nilai berdasarkan seleksi peluang dan keperluan perbaikan dalam waktu dan hambatan sumber daya.
- (2) Dalam mengembangkan ranking alternatif yang sesuai, hal mendasar untuk membuat pertimbangan nilai tentang banyak peluang yang muncul dari kegiatan penelitian/pencarian.
- (3) Pada waktu memilih alternatif, nilai dari pembuat keputusan seperti halnya pertimbangan etika dari kesempatan adalah faktor yang signifikan dalam proses pembuatan keputusan.
- (4) Waktu dan tujuan untuk pelaksanaan pilihan yang penting memerlukan pertimbangan nilai seperti halnya satu kesadaran etika.
- (5) Bahkan dalam menindaklanjuti dan tahap pengawasan dari proses pembuatan keputusan, pertimbangan nilai tidak dapat dihindari dalam melakukan perbaikan tindakan untuk menjamin bahwa pelaksanaan pilihan memiliki hasil yang menyenangkan dengan tujuan awalnya.

Nilai dan etik merembes ke dalam proses penentuan pilihan. Hal itu adalah bagian integral dari kehidupan pembuat keputusan. Jadi, nilai dan etika dinyatakan dalam perilakunya sampai pada pilihan dan pengambilannya ke dalam pengaruh.

### Psikologi

Sulit disangkal relevansi psikologi pada perilaku pengambil keputusan. Perilaku manusia adalah bagian yang banyak dipelajari dan tidak diwariskan. Perilaku manusia adalah hasil dari kesadaran dan bagian kesadaran proses seleksi dan karenanya harus menyatakan keterbatasan dari kesadaran

manusia dan kompleksitas lingkungan menyeluruh manusia. Dalam kenyataannya, kesadaran tindakan manusia sebagai satu jenis dari sistem penyaringan berdasarkan perumpamaan yang terpisah rangsangan atau isyarat dari yang dihasilkan tindakan. Perumpamaan ini adalah suatu konsepsi dari hubungan pengalaman, nilai, dan emosi. Kesan adalah elemen kunci dalam kesadaran perilaku. Perilaku berisikan tidak hanya apakah, tetapi apakah yang mungkin. Seseorang tidak hanya mengetahui, tetapi menyadari bahwa dia mengetahui. Pilihan dari pengambil keputusan menyatakan kepribadiannya dan persepsi orang-orang, peranan, dan organisasi seperti halnya nilainya dan emosinya.

Selanjutnya, Simon (1993) menjelaskan bahwa kita telah mencapai kemajuan yang sangat besar, lebih dari tiga puluh tahun dalam pengetahuan kita tentang banyak proses yang manusia menggunakannya sampai pada keputusan-keputusan. Perhatian dan motivasi (bagaimana sesuatu menjadi agenda prioritas) masih dalam pernyataan embrional. Manusia mulai menyelidiki sesuatu, tetapi tidak dapat melaporkan kemajuan yang dramatik dalam bidangnya, memberikannya kepada generasi berikutnya. Kemajuan nyata telah dibuat atas aspek kedua dan ketiga dari pembuatan keputusan. Teori tentang bagaimana kita membuat skema untuk tindakan, bagaimana kita memecahkan masalah dan bagaimana kita sampai pada pilihan sebagai suatu hasil dari pemecahan masalah. Perlakuan yang baik tentang masalah ini dapat diaplikasikan kepada dunia sesungguhnya dalam pendidikan dan lainnya.

Bagaimana suatu kemajuan dibuat? Sebagaimana Anda memiliki kemungkinan penemuan, masih ada beberapa tikus besar dalam beberapa laboratorium psikologi. Kita tidak hanya membicarakan kembali pikiran/otak, tetapi juga menemukan beberapa cara mempelajari pikiran manusia. Akan terlihat jelas bahwa tikus besar memiliki beberapa keuntungan secara khusus



sebab Anda membiarkan melakukan segala sesuatu kepada tikus yang tidak bisa dilakukan kepada manusia. Persoalan utama dalam banyak ilmu bagaimana untuk memperoleh alat yang akan memberikan fenomena yang relevan.

Lebih lanjut dikemukakan Harrison (1992) keputusan yang rasional (diterima akal) terjadi bila pengambil keputusan berhasil dalam meyakinkan dirinya, hanya pilihannya adalah dalam kepentingan terbaik bagi organisasi. Dalam banyak kasus, keputusan tertentu tidak menguntungkan kepada seseorang, kecuali bagi pembuat keputusan. Agaknya, proses yang rasional dapat terjadi dengan rancangan atau melalui pengaruh yang tidak bertujuan dari kesadaran pemikiran.

Para profesional di sekolah dapat menjadi sumber dari masalah yang ingin coba dipahami dalam penelitian kita. Penting membangun dan memelihara dua jalan keilmuan, yaitu psikologi dan pendidikan.

Psikologi (terutama kognitif) lebih dipersiapkan untuk berbagai generasi, untuk menangani berbagai masalah pada tingkatan kompleksitas yang ditemukan dalam realitas lembaga pendidikan. Psikologi sebagai disiplin ilmu dipersiapkan untuk melihat situasi kehidupan nyata, aplikasi sebagai sumber ide, dan masalah penelitian dalam cara psikologi generasi yang lalu.

Dalam tingkatan yang luas, kekuatan psikologis mengenai pembuat keputusan sebagaimana dia mendahuluinya melalui proses pilihan. Contoh:

- (1) Tingkatan aspirasi dan prestasi awal dari asumsi kritis pembuat keputusan signifikan dalam menyusun tujuan.
- (2) Proses perseptual dari pembuat keputusan secara kritis penting dalam pencarian kegiatan dan tindakan kesadaran dengan menyaring perumpamaan yang mendesak suatu bentuk pengaruh atas perbandingan dan penilaian alternatif.
- (3) Kecenderungan pembuat keputusan bagi menerima atau menghindari ketidakpastian mungkin berpengaruh pada keinginannya untuk mempertimbangkan alternatif yang

baik, yang berisikan elemen dari risiko atau menyebabkannya untuk menunggu bagi suatu yang meyakinkan bahwa tidak pernah materialis.

- (4) Menurut pikiran, jiwa bawah sadar dari pembuat keputusan mungkin menggabungkan dengan keadaan kesadarannya pada waktu memilih, diakibatkan dalam keputusan yang mungkin rasional sewaktu dilaksanakan dan ditindaklanjuti serta prosedur pengawasan dilaksanakan bahwa keputusan gagal dari tujuan awalnya.
- (5) Pandangan atas hasil hanya dalam istilah keputusan atribut menyenangkan, sebagai hasil dari batas persepsi, mungkin menyebabkan pembuat keputusan salah perkiraan atau memandang masalah bahwa seharusnya terlihat sebagai hambatan pada keberhasilan dari potensi pilihan.
- (6) Keadaan kepribadian dengan kehebatan mungkin menghasilkan dalam reaksi berlebihan bilamana kelangsungan tindak lanjut dan langkah pengawasan muncul pada pembuat keputusan bahwa pilihannya berjalan.

### Sosiologi dan Psikologi Sosial

Suatu rentang yang luas dari nilai sosial menjadi muncul, secara sadar atau intuitif dengan nilai kepribadian pembuat keputusan. Pembuat keputusan ingin mencapai tujuannya dan organisasinya serta kelompoknya kepada loyalitasnya—keluarganya—teman, dan sejawatnya. Selama proses pembuat keputusan diusulkan, ada konflik yang hebat dengan tujuannya atau salah satu kelompok pada kepatuhannya, dia akan menolak usulan tersebut. Pencapaian kesepakatan atas tugas akhir dan tindakan dalam kelompok tertentu sering kali melibatkan transaksi besar atau kompromi dengan anggota dalam proses pembuatan keputusan.

Untuk meminimalisasi perbedaan pendapat dan konflik, kelompok sering kali mengadopsi aturan keputusan untuk membuat pilihan akhir dari tindakan. Pendapat paling banyak



dan kesepakatan utama adalah aturan keputusan umum. Sosiologi dan psikologi sosial memiliki signifikansi dalam pengambilan keputusan berikut ini.

- (1) Tujuan sebagai suatu yang dibangun oleh kelompok menyatakan kepribadian dan tujuan sosial dari anggota, dibentuk untuk memudahkan pencapaian dari konsensus atau menghindari perbedaan pendapat atau konflik.
- (2) Pengklasifikasian (atau ranking) tujuan oleh kelompok menyatakan nilai dari anggota dan menyatakan kriteria dengan mewakili kepentingan dalam kelompok sebagai upaya mengejar hasil yang diinginkan.
- (3) Pengembangan alternatif memerlukan tuntutan yang berat atas kerja kelompok untuk membuat keputusan. Hal ini benar sebab pencarian alternatif memerlukan *channel* komunikasi efektif dan kemampuan mengevaluasi alternatif.
- (4) Pengevaluasian alternatif dan pemilihannya yang paling cocok pada hasil dalam pencapaian tujuan dasar sering kali melibatkan konflik kepentingan yang dapat dikurangi oleh pembangunan aturan keputusan sejak awal.
- (5) Untuk memperluas bahwa kerja kelompok membuat keputusan masalah juga tanggung jawab bagi melaksanakan pilihan dan menindaklanjutinya kepada menjamin pengawasan hasil, proses pengambilan keputusan akan berlanjut dan disempurnakan.

### **Ekonomi dan Statistik**

Aspek kuantitatif dari pembuatan keputusan sudah jelas secara luas dalam disiplin ekonomi dan statistik. Fokus utama dari disiplin ini berhubungan dengan proses pembuatan keputusan adalah atas konsep kegunaan. Oleh karena itu, individu diasumsikan untuk memiliki tujuan berlanjut dari maksimalisasi keputusan dan *preferences* atau kegunaan.

Dalam ketidakhadiran informasi yang lengkap, dengan beberapa keterbatasan pengetahuan dari kesukaan hasil,

pembuat keputusan harus mengasumsikan beberapa risiko yang dapat diterima oleh penugasan dari kemungkinan tujuan pada sifat dasar yang dinyatakan dalam keragaman kondisi yang mungkin dicapai dalam *presence* tindakan pilihan. Dia kemudian menyeleksi alternatif dengan nilai penerimaan yang tinggi bagi maksimalisasi kegunaan.

### **Matematik dan Simulasi Komputer**

Disiplin matematik muncul dalam proses pembuatan keputusan, terutama melalui pengembangan model dan matematik menggunakan simulasi situasi kehidupan nyata.

Suatu model adalah analogi konseptual, secara umum dari dimensi fisik atau sifat dasar matematik yang digunakan dalam penelitian empirik. Suatu model adalah suatu usaha menghadirkan beberapa lapisan dari realitas dan penjelasan serta peristiwa yang sederhana, cara yang mengoperasionalkan segmen. Agar dapat mengembangkan model matematik, semua variabel, bobotnya berhubungan secara sebab akibat, harus diukur dan dinyatakan dalam bentuk angka-angka. Suatu model berdiri dalam tempat dan menghadirkan kompleksitas dari hubungan empirik.

Menurut Simon (1993), instrumen yang sangat kuat manfaatnya dalam pengambilan keputusan adalah simulasi komputer dari pemikiran manusia. Jika kita berpikir komputer sebagai jenis alat yang membakukan angka/hitungan, Anda perlu berpikir lagi. Komputer tentu saja dapat dibuat untuk membakukan angka bila Anda membuat program yang cocok. Akan tetapi, komputer juga dibuat untuk menghilangkan segala sesuatu. Kita dapat juga memahami komputer membentuk pola atau simbol melalui mesin elektronik atau magnetik. Jadi, komputer memiliki tujuan umum, pemrosesan simbol, atau pola alat pemrosesan. Untuk alasan itu, karena ketika manusia berpikir mereka juga memanipulasi pola di samping kepala mereka, demikian pula komputer dapat dibuat untuk simulasi pemikiran manusia.



Simon (1993) menjelaskan yang dimaksud komputer sebagai simulasi pemikiran manusia adalah sebagai berikut.

- (1) Saya tidak mengartikan bahwa setiap program komputer yang disusun dalam matriks adalah pemrosesan seperti semua yang digunakan oleh manusia. Banyak di antara kita tidak mengetahui untuk menyusun matriks dan banyak di antara kita mengetahui akan lebih jauh mengambil terlalu panjang melakukannya menjadi kebaikan di sekeliling kita. Ketika komputer menyusun matriks dapat membantu manusia mempermudah apa yang ingin dilakukannya. Dengan kata lain, ada beberapa program komputer dapat didemonstrasikan untuk bermain catur dalam bentuk penampilan kemanusiaan.
- (2) Komputer bekerja dengan sangat cepat dan bekerja sangat menarik sesuai dengan program yang dibuat manusia sendiri.
- (3) Komputer menyusun program sebagai penelitian kecerdasan buatan. Penyusunan program akan menjamin cara kerja komputer sebagai sesuatu yang didesain oleh pikiran manusia. Bedanya bahwa kita bergantung pada pengetahuan kita tentang struktur masalah untuk mencarinya secara efisien. Bila kita tidak memiliki pengetahuan dari struktur itu, kita tidak dapat melakukannya dengan baik. Kita kehilangan masalah yang akan kita pecahkan dan kita tidak mengetahui jawabannya.
- (4) Komputer tidak hanya untuk memecahkan masalah yang sukar bagi manusia untuk memecahkannya, tetapi kita dapat juga memperolehnya untuk memecahkan masalah dalam cara yang humanis.

### **Hukum, Antropologi, dan Ilmu Politik**

Organisasi dari semua jenis bekerja dalam suatu lingkungan berisikan kekuatan yang mengenalkan diri mereka ke dalam proses pengambilan keputusan. Kekuatan tertentu adalah

hukum dari *land* dan institusi politik dari kota, budaya, tradisi, dan moral dari totalitas masyarakat.

Pengambilan keputusan harus meminjam *cognizant* dari aturan sekarang ini yang dapat mempengaruhi proses pemilihan. Termasuk di sini aturan pemerintah dan hubungannya di antara pimpinan dan pegawai. Seperti halnya aturan tentang tindakan manajemen mengenai jam kerja, lembur, kondisi kerja, dan upah minimum. Aturan lain dari pembuat keputusan seharusnya memikirkan hubungan pada aturan pemerintah mengenai aktivitas bisnis dalam transaksi dengan pemegang saham, konsumen, dan masyarakat umum.

Antropologi menggunakan suatu pengaruh atas proses pengambilan keputusan dalam cara yang tidak langsung. Kebiasaan, cara-cara rakyat, moral dan tradisi dari keseluruhan masyarakat mempengaruhi proses berpikir dari pembuat keputusan dan pelaksanaannya secara eksternal untuk menguji dan mendatangkan hasil dari pilihan dirinya. Perbedaan dalam kepercayaan agama dan keragaman latar belakang budaya mempengaruhi penerimaan berdasarkan keputusan tertentu dan melaksanakan bentuknya bahkan keberhasilannya.

Demikian pula karakteristik ilmu politik sebagai sesuatu yang mempengaruhi proses dari pilihan adalah sifat dasar kemajemukan dari sistem politik yang ada di masyarakat. Berbagai macam partai politik, baik nasionalis, demokrat, liberal, buruh, dan partai agama memiliki pengaruh dalam pengambilan keputusan seseorang dalam organisasi. Bahkan kekuatan dari keragaman subkelompok seperti persatuan, pendidik, profesional, militer, birokrat, dan tentu saja politisi. Pengambil keputusan harus memperhatikan mereka untuk mengubah sentimen politik dan dapat menghilangkannya serta menciptakan keberhasilan dalam menentukan pilihan keputusan.

Lingkungan menggunakan pengaruh atas proses pembuatan keputusan dalam organisasi formal. Pengaruhnya dalam seleksi tujuan, keluasan pencarian, rintangan dalam seleksi alternatif



dan pengaruh langsung penerimaan dan pelaksanaan pilihan. Penerimaan berdasarkan pilihan yang diberikan oleh banyak kekuatan yang berada dalam lingkungan dari apa yang diberikan organisasi menentukan secara signifikan hasil dari pilihan dalam pencapaian tujuan organisasi.

## Pengambilan Keputusan dalam Pendidikan

### A. Filsafat Pendidikan dan Keputusan Pendidikan

Salah satu problema kehidupan yang dihadapi manusia dan memerlukan pengambilan keputusan berhubungan dengan pendidikan. Manusia harus memutuskan, apa yang menjadi dasar dan tujuan pendidikan, serta harus bagaimana mencapai tujuan yang diinginkan. Oleh karena itu, manusia harus mengenali persoalan-persoalan substansi kehidupan manusia dan kebutuhannya terhadap pendidikan serta mampu menentukan alternatif untuk mencapai tujuan.

Pengambilan keputusan memiliki spektrum kegiatan yang sangat luas sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan oleh individu dan kelompok dalam organisasi dan masyarakat. Fitzgibbons (1981) berpendapat bahwa jika suatu keputusan dibuat secara rasional maka keputusan itu didasarkan atas kepercayaan pengambil keputusan. Pendapat lain menegaskan bahwa setiap keputusan akan tergantung dari si pengambil keputusan dan setiap *decision maker* adalah produk dari perkembangan kehidupannya. Dengan kata lain, kemampuan berpikir manusia dalam pengambilan keputusan secara rasional



berpangkal tolak dari kepercayaan sebagai tingkat tertinggi berpikir dalam konfigurasi filsafat.

Salah satu aspek penting yang perlu didalami dalam konteks pengambilan keputusan pendidikan di sini adalah jenis-jenis kepercayaan atau filsafat yang diyakini manusia terhadap pendidikan, sebab kepercayaan biasanya berfungsi sebagai dasar bagi usaha-usaha mereka dalam pembuatan keputusan secara rasional. Kepercayaan tertentu dapat merupakan dasar filsafat seseorang tentang pendidikan. Untuk pembahasan ini maka perlu dikaji apa sebenarnya peranan filsafat pendidikan dalam pengambilan keputusan pendidikan sehingga menjadi jelas betapa penting kedudukan filsafat pendidikan bagi seorang pengambil keputusan bidang pendidikan.

### 1. Pengertian Filsafat Pendidikan

Pembicaraan dalam masalah filsafat pendidikan sering kali bagi sementara orang merupakan hal yang asing dan mungkin sia-sia. Hal ini bisa terjadi di kalangan pelajar yang baru mulai mengenali filsafat pendidikan. Padahal, bagi kalangan pemula hal itu bisa saja terjadi, namun kajian filsafat pendidikan begitu penting sekali terutama bagi perguruan tinggi yang mempersiapkan para calon guru atau sebagai proses sertifikasi calon guru untuk memperoleh akta mengajar.

Fitzgibbons (1981) berpendapat bahwa di dalam kenyataannya manusia memiliki filsafat pendidikan yang berbeda. Ketika ditanyakan kepada seorang guru atau administrator pendidikan, apakah filsafat pendidikan Anda? Kemungkinan jawaban yang muncul bermacam-macam dan dapat dikelompokkan sebagai berikut.

- (a) Anak-anak akan belajar bila perilakunya diperkuat dengan objektif.
- (b) Sekolah-sekolah harus berguna untuk menciptakan integrasi suku-suku bangsa di masyarakat.

- (c) Metodologi pengajaran kelas terbuka/fleksibel akan lebih efektif daripada metodologi yang keras, tradisional dalam pelaksanaan pengajaran.
- (d) Sekolah-sekolah harus menekankan mata pelajaran dasar.
- (e) Para guru seharusnya memenuhi kebutuhan belajar individu dari para pelajar mereka.
- (f) Tujuan pendidikan seharusnya mengembangkan keseluruhan pribadi anak.

Pandangan di atas ditemukan dalam perilaku para guru dan didasarkan pada keyakinan fundamental atau pemikiran mendasar mereka terhadap hakikat pendidikan sebagai ladang kreasi dan pengabdian mereka. Lalu, apa sebenarnya pengertian filsafat pendidikan?

Apakah filsafat pendidikan Anda? Kemungkinan sama maknanya dengan pertanyaan apakah kepercayaan Anda mengenai pendidikan? Tentu banyak orang yang memiliki filsafat pendidikan sebab mereka memiliki kepercayaan-kepercayaan mendasar tentang pendidikan. Sekumpulan kepercayaan mengenai pendidikan adalah dasar pengertian akan filsafat pendidikan yang bukan hanya menjadi pengetahuan orang tertentu, melainkan khusus dan luar biasa.

Soltis (editor) yang diterjemahkan oleh Arbi (1988) mengemukakan bahwa filsafat pendidikan mengacu pada seperangkat kepercayaan-kepercayaan mengenai kehidupan dan per-sekolahan.

Berkaitan dengan masalah di atas Henderson (1959: 237) menjelaskan bahwa *"Philosophy of education must answer three question. What is education? What ought it to accomplish? How can these aims be realized?"* Tiga pertanyaan pokok di atas merupakan dimensi utama dari filsafat pendidikan yang terkait dengan ontologi, epistemologi, dan aksiologi pendidikan. Apa, untuk apa, dan bagaimana pendidikan secara mendasar harus dijawab dalam kerangka konseptual filsafat pendidikan.



Barnadib (1985) berpendapat bahwa filsafat pendidikan ialah ilmu pendidikan yang bersendikan filsafat atau filsafat yang diterapkan dalam usaha pemikiran dan pemecahan masalah-masalah pendidikan. Dengan kata lain, penerapan pemikiran filosofis dalam memecahkan masalah-masalah pendidikan yang bersifat filosofis adalah aktivitas filsafat pendidikan.

Bagaimanapun masalah-masalah pendidikan yang dihadapi para manajer, pengelola, dan pelaksana kegiatan pendidikan sangat kompleks. Tidak seluruh masalah pendidikan bersifat teknis dan manajerial. Menurut Soltis, *ed* (1981) bahwa masalah-masalah yang muncul dalam perumusan tujuan-tujuan, kurikulum, organisasi, mengajar-belajar, dan metodologi penelitian berkualifikasi sebagai masalah-masalah pendidikan. Dikatakan, tidak semua masalah pendidikan adalah filosofis, beberapa masalah adalah teknis, ada pula yang bersifat administratif, dan ada masalah-masalah yang berkenaan dengan fakta. Hanyalah apabila suatu masalah pendidikan menuntut konsep-konsep dari logika, epistemologi, metafisika, etika, dan estetika maka filsafat menjadi relevan dalam penggunaannya.

Pidarta (1997: 84) berpendapat bahwa filsafat pendidikan adalah hasil pemikiran dan perenungan secara mendalam sampai ke akar-akarnya mengenai pendidikan. Filsafat pendidikan akan bekerja menjawab pertanyaan-pertanyaan filosofis yang terdiri dari apakah pendidikan itu? Apa yang hendak dicapai dalam pendidikan? Bagaimana cara terbaik merealisasikan tujuan pendidikan itu?

Filsafat pendidikan akan menjawab persoalan-persoalan pendidikan yang bersifat filosofis. Oleh karena itu, diperlukan kepercayaan atau pemikiran mendalam mengenai pendidikan dalam melaksanakan aktivitas pendidikan manusia. Dalam Pidarta (1997) dikemukakan maksud filsafat pendidikan, yaitu (1) menginspirasi kepada pendidik tentang hakikat pendidikan; (2) menganalisis atau memeriksa bagian-bagian

pendidikan dan validitasnya; (3) mempreskripsikan (upaya menjelaskan atau pengarahannya kepada pendidik mengenai tujuan-tujuan ideal pendidikan); (4) menginvestigasi (meneliti dan memeriksa kebenaran suatu teori pendidikan yang berkembang dan dipraktikkan).

## 2. Filsafat Pendidikan sebagai Kumpulan Kepercayaan

Seperangkat kepercayaan fundamental adalah produk dari pemikiran rasional. Oleh karena itu, filsafat pendidikan sebagai kepercayaan mendasar mengenai pendidikan akan menentukan dan menjadi alasan-alasan yang sering kali muncul dalam tataran pengambilan keputusan pendidikan oleh para perancang, pengelola, dan pelaksana kegiatan pendidikan. Dengan kata lain, setiap orang mendasari pengambilan keputusan pendidikan dari dasar kepercayaan fundamental mengenai pendidikan.

Menurut Fitzgibbons (1981), filsafat pendidikan adalah seperangkat kepercayaan seseorang yang berkenaan dengan apa yang seharusnya (atau tidak seharusnya) dilakukan di dalam pendidikan dan apakah hasil pendidikan yang seharusnya (dan tidak seharusnya). Bersama dengan kepercayaan lain filsafat pendidikan dijadikan sebagai alasan dukungan kepercayaan ini. Filsafat pendidikan yang diyakini seseorang adalah bagian keseluruhan kumpulan kepercayaan individu.

Sejalan dengan hal itu, Kilpatrick (1956) berpendapat bahwa filsafat bertujuan untuk memberikan secara lebih mencukupi suatu pengertian dan konsepsi tentang hidup, mencakup suatu kehidupan yang lebih ideal dan terbuka. Proses berfilsafat untuk memikirkan nilai-nilai yang terbaik dan mengenai pendidikan diwujudkan dalam kehidupan pribadi manusia.

Pemikiran filosofis meyakini bahwa tujuan pendidikan dirumuskan dari kepercayaan terhadap tujuan hidup atau penciptaan manusia. Henderson (1978: 237) menjelaskan bahwa *"the ends and purpose of education, like the ends and purpose of life itself, grow out of human needs and cannot be understood a*



*part from in understanding of man's nature, of the meaning of life, the chief end of man, the kind of life that is good for man to live in this world".*

Bagaimana filsafat pendidikan terlibat dalam proses pengambilan keputusan? Paling tidak, faktor kepercayaan manusia apakah seorang guru, pengelola pendidikan atau perancang pendidikan sangat menentukan keputusan dan tindakan aktual di dalam praktik pendidikan. Seandainya Anda seorang guru sejarah dan Anda menggunakan metode bermain peran (*role playing*) dalam mengajarkan sejarah revolusi Amerika, dapat dikemukakan kemungkinan alasan-alasan Anda dalam pengambilan keputusan antara lain sebagai berikut.

- (a) Sejarah lebih berarti bagi para pelajar dan mereka akan mudah mengingatnya lebih lama jika mereka mempelajari melalui permainan peran.
- (b) Anak-anak belajar lebih baik jika mereka secara aktif terlibat dalam apa yang mereka pelajari.
- (c) Permainan peran penting bagi anak-anak untuk mempelajari revolusi Amerika dan sejarah-sejarah lainnya.
- (d) Permainan peran adalah salah satu metode terbaik bagi para guru untuk menggunakannya dalam mengajarkan sejarah seperti halnya revolusi Amerika atau sejarah peperangan pahlawan nasional seperti peperangan Diponegoro, Imam Bonjol, dan Serangan Fajar Satu Maret.

Alasan-alasan itu mengakar pada kepercayaan ideal seseorang sehingga melahirkan keputusan metodologis dalam mengajar sejarah. Hal ini terkait dengan keputusan yang mungkin diambil oleh seorang guru sejarah dan tentu demikian pula bagi guru-guru lain atau pengelola dan perancang pendidikan lainnya dalam aktivitas pendidikan.

Untuk itu, perlu diketahui apa keputusan pendidikan yang dibuat seseorang dan apa alasan-alasannya dalam membuat keputusan pendidikan itu adalah cara yang dapat ditempuh

untuk mengetahui filsafat pendidikan yang dipergunakan seseorang dalam mengambil keputusan pendidikan. Hal itu merupakan dasar bagi munculnya peranan filsafat pendidikan dalam kehidupan seorang guru dan sekaligus mempengaruhi kepercayaan dan tindakan para guru dalam pengambilan keputusan kependidikan dalam sistem persekolahan.

Ada beberapa aliran filsafat yang mendasari prinsip-prinsip fundamental dalam wacana filsafat pendidikan. Hal itu bertolak dari aliran filsafat yang utama, yaitu idealisme, realisme, dan pragmatisme, sebagaimana dijelaskan Fitzgibbons (1990) sebagai berikut.

#### (a) Idealisme

Realitas terakhir menurut idealisme adalah dunia ide atau spiritual (bukan material). Benda fisik atau materi yang muncul dalam kenyataan, tetapi dunia ide tidak demikian. Pemikiran tentang benda fisik muncul begitu saja adanya. Benda fisik muncul hanya dengan munculnya hal yang lebih fundamental yang mendasari realitas, yaitu dunia ide. Segala sesuatu ada sebab Tuhan berpikir tentangnya. Sesuatu itu ada sebagai suatu ide (benda nonmateri) di dalam jiwa Tuhan. Aliran idealisme percaya bahwa hakikat manusia secara esensial adalah suatu jiwa. Untuk alasan ini pilihan manusia bukan ditentukan hukum realitas fisik, melainkan semua yang dipilih adalah bebas dan tidak ditentukan.

#### (b) Realisme

Menurut aliran ini, realita adalah dunia materi. Semua itu nyata (semua yang ada) bersifat materi dan keberadaannya terbebas dari ide. Materi, kenyataan, dan dunia adalah keinginan hukum dan perubahan tertentu terjadi berdasarkan hukum alam. Banyak golongan realisme menyangkal bahwa hakikat manusia sebagai jiwa. Mereka berpendirian bahwa seseorang hanya makhluk biologis dan material. Manusia tidak memiliki kebebasan sebab



tunduk pada hukum alam, namun ada pula yang menganggap sebagian tindakan ditentukan dan yang lain memilih bebas.

### (c) Pragmatisme

Aliran ini berpendirian bahwa realitas secara benar ada pada pengalaman. Realitas bukan ide, melainkan hanya berupa materi saja. Realitas adalah keinginan hukum tertentu dan tidak dapat diprediksi—tidak merupakan hukum alam. Para pragmatisme memandang bahwa pendapat tentang adanya dualisme tentang kenyataan, yaitu tubuh dan jiwa yang bebas dan tergantung tidak dapat dipertahankan dan cara ini tidak benar dalam melihat realitas. Menurut aliran ini, realita bersifat interaktif, yaitu manusia berinteraksi dengan (pengalaman) lingkungannya. Karakteristik realita adalah fakta dari perubahan, sebab manusia berhubungan dengan lingkungan sebagai suatu perubahan. Kita sebagai makhluk dapat berpikir mengadakan sesuatu secara teratur dan secara teratur di dalam lingkungan kita. Kemudian, kita melihat realitas sebagai makhluk yang teratur seperti suatu hukum. Akan tetapi pada saat yang sama, lingkungan kita memerlukan kita untuk mengubah yang teratur tersebut dari waktu ke waktu. Akibatnya, realitas selalu berubah.

Lebih jauh Fitzgibbons (1981) berpendapat bahwa kepercayaan filosofis termasuk di dalamnya bidang epistemologi merupakan kepercayaan mengenai hakikat, batas, dan atau keadaan pengetahuan. Apakah epistemologi itu cara untuk mengetahui sesuatu? Bagaimana mengetahui perbedaan dari kepercayaan dan suatu pendapat? Bagaimana cara memperoleh pengetahuan? Haruskah sesuatu secara langsung diketahui melalui satu dari lima alat indrawi supaya menjadi tahu? Atau sesuatu dapat diketahui tanpa pengalaman indrawi? Pertanyaan ini hanya mengenai hakikat pengetahuan dan kedudukan pengetahuan yang menuntut pertanyaan epistemologi. Jenis-jenis jawaban terhadap pertanyaan ini merupakan kepercayaan epistemologi. Sebagai contoh, ada yang mengatakan bahwa Anda

dapat mengetahui sesuatu hanya dengan melalui pengalaman diri sendiri. Pengalaman pribadi seseorang sebagai hal penting untuk mengetahui sesuatu.

Manusia memiliki kemampuan berpikir dengan akalnya dalam mengambil keputusan. Filsafat guru akan mempengaruhi tindakannya karena kekuatan akal berpikir terhadap kebenaran-kebenaran yang diketahui dan sekaligus diyakininya. Berpikir manusia berpangkal tolak dari filsafat sebagai kepercayaan tingkat tertinggi dalam menentukan sesuatu pilihan dengan penuh tanggung jawab dan segala akibatnya. Manusia merupakan makhluk yang bebas dan beradab (*civilized*).

Ketiga jenis aliran filsafat tersebut secara khusus ditemukan dalam filsafat pendidikan seseorang sebagai kepercayaan logis terutama tentang kriteria kekuatan akal. Setiap guru dan pakar pendidikan memiliki filsafat kependidikan yang mempengaruhi dalam memahami dan mengambil keputusan di bidang pendidikan. Henderson (1959) berpendapat bahwa filsafat pendidikan sangat penting bagi guru. Sebab apa yang disadari guru tentang hal tertentu dalam kehidupan di sekolah akan mempengaruhi keputusan yang dibuat setiap saat. Dengan kata lain, filsafat pendidikan bagi seseorang adalah kepercayaan normatif, kepercayaan tentang sesuatu baik dan buruk, benar atau salah, atau yang seharusnya dan yang tidak seharusnya. Keadaan materi, proses dan hasil pendidikan diukur dari kepercayaan normatif tadi dalam kerangka filsafat pendidikan yang diyakini oleh seorang guru dan praktisi pendidikan lainnya. Logika dan kepercayaan normatif penting bagi pembuatan keputusan pendidikan yang cerdas dan efektif.

Filsafat pendidikan berarti kumpulan kepercayaan seseorang tentang pendidikan, atau sebagai suatu aktivitas dasar tentang pembenaran (*activity of justification*) karena kegiatannya mencoba untuk membuktikan atau memastikan kebenaran dari kepercayaan filosofis yang relevan dengan pendidikan. Berpikir filosofis tentang pendidikan berorientasi



melakukan salah satu dari dua aktivitas ini, yaitu (1) mencoba untuk menunjukkan (memberi alasan) bahwa kepercayaan filosofis itu relevan dengan pendidikan sehingga benar untuk dilaksanakan dan (2) secara kritis menguji alasan yang digunakan dalam mendukung kepercayaan filosofis yang relevan dengan pendidikan. Namun, perlu ditegaskan bahwa menjalankan dua aktivitas itu sekaligus suatu hal yang sangat penting dalam fungsi aktivitas filsafat pendidikan dalam mengambil keputusan di bidang pendidikan. Keputusan pendidikan yang diambil seorang pakar, perancang, pengelola, dan guru dalam bidang pendidikan harus memiliki alasan-alasan logis dan dapat diuji sebagai kebenaran filosofis dan sekaligus normatif bagi pelaksanaan kegiatan pendidikan. Dengan kata lain, seorang praktisi pendidikan tidak bisa menghindar dari berpikir filosofis tentang pendidikan jika akan membuat keputusan pendidikan secara rasional.

## B. Pembuatan Keputusan dalam Kurikulum

Keputusan dalam membuat kurikulum didasarkan pada apakah secara jelas atau tidak didasarkan pada asumsi dan nilai. Kompleksitas pengambilan keputusan dan kurikulum dalam pendidikan berarti bahwa manajer menyimpan perspektif ganda atau kerangka ketika pengumpulan data, penilaian gagasan-gagasan, dan memutuskan apa yang dikerjakan berikutnya. Keterlibatan pihak terkait atau *stakeholders* (pemerintah, orang tua, kelompok, minat, industri) menambah kompleksitas pembuatan keputusan kurikulum yang menantang para manajer pendidikan, khususnya dalam hal perluasan informasi dan pengetahuan tentang ideologi yang diperlukan. Bahkan secara historis kurikulum memiliki kebebasan secara relatif dari pengawasan pusat, inisiatif kebijakan bagi kita baru tiga tahun terakhir. Hal itu pun baru memberikan kebebasan menyusun kurikulum muatan lokal bagi daerah. Kedua, peningkatan bentuk tantangan kurikulum meskipun ada kurikulum nasional.

Dalam otonomi daerah yang di dalamnya diberikan kewenangan mengurus pendidikan di daerah kabupaten dan kota, kemampuan mengambil keputusan dalam kurikulum pendidikan hal yang perlu diketahui dan ditingkatkan. Sejalan dengan itu, Law dan Glover (2000) menjelaskan meskipun sentralisasi mulai dikurangi beralih pada desentralisasi, biasanya masih menyisakan dalam sistem, melalui

- (1) level tinggi dari otonomi guru dan lembaga atas materi pedagogik;
- (2) fleksibilitas atas aspek khusus dari isi kurikulum;
- (3) penyebaran pembuatan keputusan melalui penggunaan pemerintah otonomi pada semua level sistem pendidikan;
- (4) mendelegasikan pembuatan keputusan berdasarkan sumber daya finansial.

Bagi para manajer pendidikan (Dinas Pendidikan, kepala sekolah, supervisor, dan guru) perlu memperhatikan perspektif kurikulum di bawah ini dalam mengambil keputusan kurikulum.

	Perspektif Klasik	Perspektif Romantik	Perspektif Modern
<b>Pendekatan</b>	Pengajaran kelas	Pembelajaran individu	Grup fleksibel
	Dominasi guru	Berpusat pada murid	Berpusat penelitian
<b>Filsafat</b>	Otokratis	Bebas terkendali	Partisipatif
	Kepastian	Membingungkan	Kemungkinan
<b>Ideologi</b>	Konservatif	Pelepasan	Bebas
	Disiplin	Kebebasan	Bertanggung jawab
<b>Fokus</b>	Mata pelajaran	Metode	Proses
	Keterampilan	Penemuan	Kreativitas
<b>Hubungan</b>	Kompetitif	Kerja sama	Pertumbuhan
	Pengarahan	Pengarahan ke dalam	Memenuhi sendiri
	Melakukan sesuatu kepada	Melakukan sesuatu untuk	Melakukan sesuatu dengan



Keragaman institusi pendidikan, otonomi kelas, interpretasi guru dari perintah Dinas Pendidikan kadang kala menghilangkan hubungan antara kenyataan dengan retorika interpretasi kebijakan bahkan mengaburkan pula antara maksud dan tindakan. Semua itu cenderung masih diawasi karena rendahnya kemampuan mengambil keputusan oleh kepala sekolah dan guru mengenai kurikulum sekolah. Di sini diperlukan para pakar kurikulum dan pakar pendidikan untuk membantu setiap daerah menyusun kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat dalam segala aspek yang mempengaruhinya.

Dalam persoalan pendidikan, pengambilan keputusan dalam kurikulum biasanya didekati dengan rasionalitas dan sistemik. Dalam proses pembelajaran sebelumnya perlu diambil berbagai nilai positif dari materi, tujuan dan metodologi kurikulum pembelajaran. Para kepala sekolah dan guru-guru berpengalaman perlu dilibatkan dalam mengambil keputusan akan kurikulum yang diinginkan. Oleh karena itu, kebijakan dan pengambilan keputusan menuntut adanya persetujuan dan monitoring dari Dinas Pendidikan yang didampingi para ahli pendidikan dan kurikulum di setiap daerah.

Penting sekali dilakukan penelitian yang menjadi dasar bagi reformasi kurikulum sekolah untuk pengambilan keputusan. Hal itu akan dijadikan bahan masukan dan konsolidasi pikiran untuk mengambil keputusan rancangan kurikulum baru. Rancangan kurikulum yang akan diputuskan berasal dari pengalaman pembelajaran, baik pembelajaran efektif, mengajar efektif serta implikasinya dalam hubungan dengan karakteristik masyarakat dalam hal persamaan dan akses kurikulum berdasarkan suku, gender, agama, latar belakang sosial dan fisik.

Lawton (1990) yang dikutip Law dan Glover (2000) berpendapat bahwa ada lima tingkatan pengambilan keputusan kurikulum, yaitu nasional, daerah, institusional, bagian, dan individu yang menyarankan bahwa keputusan pada setiap level

berhubungan dengan lainnya. Jika pengawasan kurikulum dari atas ke bawah (*top-down*), inovasi kurikulum dalam institusi masih mengembangkan dari bawah ke atas, bahkan pengembangan kurikulum dan keputusannya perlu diberikan kewenangan kepada institusi yang paling bawah dalam pengawasan level atas.

Persoalan utamanya adalah masalah sentralisasi dan desentralisasi pengambilan keputusan dalam menyusun dan mengembangkan kurikulum sekolah. Ada dua pendekatan pada perencanaan kurikulum yang berhubungan dengan pencapaian tujuan (rasional dan *behavioral*/budaya) dan hubungannya dengan proses pembelajaran.

Menurut Law dan Glover (2000) model yang berhubungan dengan tujuan adalah sebagai berikut.

#### **(1) Model Rasional**

Model ini secara esensial bersifat linier dalam gerakan pendekatannya melalui empat langkah, yaitu mengkhususkan tujuan, perencanaan isi, susunan metode dan model pembelajaran, serta pengukuran dan evaluasi keberhasilan. Pengevaluasian hasil ini akan memberikan umpan balik bagi pengembangan dinamika sekolah karena terkait dengan mutu lulusan.

#### **(2) Model Perilaku dan Model Budaya**

Berkaitan dengan tujuan perilaku mengenai perilaku pelajar dijelaskan dalam istilah dapat terukur. Rasionalitas berdasarkan atas prestasi yang penting dari keterampilan pembelajaran. Biasanya hal itu dilihat dari domain kognitif, aktif, dan psikomotorik dari pembelajaran siswa akan diketahui hasil perubahan perilaku.

Gagasan dari kurikulum berdasarkan lingkungan budaya umum telah ditingkatkan. Tujuannya adalah dalam pembelajaran budaya. Dalam hal ini nilai-nilai budaya dipertahankan dalam perencanaan model kurikulum sesuai konteks ma-



syarakat, analisis situasional yang akan dipelajari dalam sekolah sebagai institusi sosial.

Model budaya dalam keputusan rancangan kurikulum biasanya menawarkan urutan perencanaan sebagai berikut:

- (a) analisis situasi berdasarkan atas pengaruh internal dan eksternal (harapan masyarakat, orang tua, mata pelajaran yang diajarkan, sistem dukungan guru, aliran sumber daya) dan pengaruh internal (murid, guru, sumber daya material, dan masalah) atas lembaga/sekolah;
- (b) formulasi tujuan bagi lembaga di dalam masyarakat;
- (c) pengembangan program;
- (d) interpretasi dan implementasi berdasarkan pada kebutuhan murid;
- (e) pemantauan, umpan balik, penilaian, dan rekonstruksi.

Untuk mengembangkan model budaya ini, hal yang penting diperhatikan adalah sebagai berikut:

- (a) perencanaan kurikulum berdasarkan institusional;
- (b) peranan guru dan pertimbangan profesional (ahli) dalam menafsirkan kurikulum;
- (c) kebutuhan pada fokus atas kebulatan kurikulum daripada fragmentasi pendekatan mata pelajaran;
- (d) negosiasi kurikulum dengan mengakomodasi berbagai perspektif berbeda, di antara kelompok guru dan pendekatan demokratis kepada manajemen kurikulum.

Pandangan ini menempatkan pelajar sebagai partner yang aktif dalam proses pembelajaran lebih bersifat pertemanan, dan karena itu hal ini lebih bersifat pendekatan demokratis pada manajemen kurikulum.

### C. Membagi Pengambilan Keputusan di Sekolah

Salah satu peranan kepemimpinan kepada kepala sekolah adalah peranan *decisional* (pengambil keputusan). Proses membagi

pengambilan keputusan merupakan suatu bentuk reformasi utama di sekolah pada tahun 1990-an. Di Amerika sudah banyak diterapkan oleh Asosiasi Administrator Pendidikan Amerika di sekolah-sekolah kabupaten dan negara bagian. Perlu dipahami para kepala sekolah apa sebenarnya membagi pengambilan keputusan itu? Dalam konteks otonomi pendidikan di Indonesia maka para kepala sekolah dengan otonomi baru sudah saatnya mendalami bagaimana konsep dan teknik dalam membagi pengambilan keputusan.

Melibatkan staf kepala sekolah, para guru, pegawai dalam pengambilan keputusan merupakan hal yang penting untuk keberhasilan pelaksanaan keputusan. Adair (1985: 157) juga menjelaskan bahwa *"For a decision will be effective only if it is fully implemented. People are more likely to put their hearts into it if they have shared either explicitly or implicitly in the making of decision"*. Di sinilah bagi kepala sekolah selaku manajer pada setiap sekolah penting memahami konsep dasar dan implikasi membagi pengambilan keputusan (*shared decision making*).

#### 1. Premis dan Tujuan Membagi Pengambilan Keputusan

Membagi pengambilan keputusan merupakan suatu pengembangan konsep kepada *grasp*, menurut Allen dan Glikman (1992). Kegiatan itu mencakup perubahan fundamental dalam cara sekolah dikelola dan penyampaian dalam peranan dan hubungan setiap kepala sekolah dalam masyarakat sekolah. Membagi pengambilan keputusan adalah proses membuat keputusan sekolah dalam suasana bekerja sama pada semua tingkatan sekolah. Proses ini berlangsung dalam suatu pola membagi pengambilan keputusan: "tidak dilakukan sekali dan kemudian dilupakan", diungkapkan oleh Meadows (1990).

Sementara itu, membagi pengambilan keputusan mengambil banyak bentuk, menekankan beberapa keyakinan umum atau premis, berdasarkan pada Bauer (1992). *Pertama*, ini lebih mendekati kepada anak dan tindakannya akan membuat



keputusan terbaik tentang pendidikan anak-anak. *Kedua*, guru-guru, orang tua, dan staf sekolah sebaiknya memiliki lebih banyak pendapat tentang kebijakan dan program yang mempengaruhi sekolah mereka dan anak-anak. *Ketiga*, tanggung jawab ini membawa keputusan akan memiliki suara dalam menentukan keputusan. Akhirnya, perubahan lebih cocok untuk efektif dan akhirnya bila dilaksanakan kepala sekolah rasanya milik bersama dan tanggung jawab dalam prosedurnya.

Tujuan dari membagi pengambilan keputusan adalah untuk meningkatkan efektivitas sekolah dan pembelajaran murid dengan peningkatan komitmen staf dan menjamin bahwa sekolah lebih bertanggung jawab terhadap kebutuhan murid mereka dan masyarakat. Keberhasilan murid dan prestasinya harus dipelihara dalam pencerahan pemikiran kita sebagai alasan untuk mengimplementasikan bidang pemikiran berdasarkan membagi pengambilan keputusan. Penggunaan membagi pengambilan keputusan ini sebagai tujuan untuk pergantian akuntabilitas atau mengabaikan tanggung jawab dari atas kepada pusat kekuatan staf, membuat sederhana pembagian pengambilan keputusan kepada yang lain. Setiap orang yang menolong membuat keputusan harus dimintai tanggung jawab terhadap hasil mereka.

## 2. Keuntungan Membagi Pengambilan Keputusan

Membagi pengambilan keputusan memiliki nilai potensial untuk meningkatkan mutu keputusan, penerimaan keputusan dan pelaksanaannya, kekuatan moral staf, komitmen dan tim kerja, membangun kepercayaan, membantu staf dan administrator memperoleh keterampilan baru dan peningkatan efektivitas sekolah.

Sejumlah alternatif besar dapat diajukan dan dianalisis bila banyak orang dilibatkan. Hal itu sering kali menghasilkan pendekatan inovatif terhadap persoalan. Otonomi dapat

dikembangkan, keputusan lebih baik dicapai dibandingkan dengan manajemen sekolah terpusat. Kepercayaan sekolah juga ditingkatkan sebagai staf mencapai pengertian tentang kompleksitas manajemen dan kepala sekolah mempelajari penghargaan pertimbangan program.

Bagaimanapun, membagi pengambilan keputusan membawa sejumlah tantangan. Hal itu menempatkan tuntutan baru atas guru dan administrator. Semua anggota harus mengusahakan dengan beban kerja berlebih dan rasa kecewa atas kelambanan proses kelompok. Peningkatan tuntutan atas waktu anggota mungkin diletakkan pada penyimpangan besar untuk melaksanakan dan mempertahankan pengambilan keputusan bersama.

Dalam suatu lingkungan pengambilan keputusan bersama, para guru, yang secara tipikal bekerja dalam keterbatasan dari orang dewasa lain, haruslah memperhatikan yang lain, bernegosiasi, memecahkan perbedaan, dan membuat keputusan memperhatikan persoalan yang secara tradisional dalam ruang lingkup tugasnya. Untuk melakukannya secara efektif, para guru harus mengembangkan diri mereka ke dalam lapangan baru sebagai tenaga ahli.

## 3. Bagaimana Perubahan Peranan Kepala Sekolah

Pengambilan keputusan dengan bekerja sama tidak menggantikan kepala sekolah sebagai pengambil keputusan atas semua persoalan. Ditambahkan, kepala sekolah menjadi bagian dari tim pengambilan keputusan dan akan menyerupai membuat keputusan atas persoalan di luar ruang lingkup dari kelompok pengambil keputusan atau panitia. Kepala sekolah memainkan peranan penting dalam membangun dan mempertahankan pengambilan keputusan bersama.

Stine (1993) menjelaskan bahwa peranan baru kepala sekolah sebagai pengorganisasi, pemberi nasihat dan pembangun konsensus, yang mengambil keuntungan dari kelompok pemikir. Boleh dikatakan kepala sekolah adalah orang yang



menggunakan pengambil keputusan bersama sebagai “konsultan internal”, yaitu orang yang memberikan kepada staf dengan penelitian baru dan nasihat. Penekanan lain dalam aspek kemudahan adalah sebagai penemuan ruang dan waktu bagi staf untuk bertemu menolong kelompok kerja bersama secara efektif, dan meminimalisasi perpecahan dan penolakan bagi anggota pengambilan keputusan bersama. Kepala sekolah menolong sekolah menjadi siap bagi pengambilan keputusan bersama dengan mengajukan situasi tidak kompetitif, iklim percaya, menciptakan peluang bagi staf menyatakan gagasan dan menempatkan suatu prioritas atas pengembangan keprofesionalan.

#### 4. Faktor-Faktor Keberhasilan dalam Pelaksanaannya

Ada beberapa petunjuk yang disarankan oleh para perintis pengambilan keputusan bersama berikut ini.

- (a) Mulai dari yang kecil, berjalan dengan pelan. Banyak bukti bagi adopsi inovasi. Disarankan bahwa pengambilan keputusan bersama akan lebih berhasil jika dilaksanakan dalam langkah kecil daripada “perubahan menyeluruh” yang asing bagi anggota sekolah kita. Menganalisis kebutuhan sekolah kita, kemudian mengadaptasi pemilihan proses yang mencapai situasi lokal. Komponen-komponen dapat ditambahkan bila staf sudah siap.
- (b) Setuju atas penataan yang khusus. Tidak ada kebenaran tunggal dalam cara melakukan pengambilan keputusan bersama. Hal itu bergantung atas apa yang ingin darinya. Banyak sekolah mengembangkan satu tim pengambilan keputusan; ada penggunaan kelompok lain atau komite. Jika tidak ada mandat, putuskan orang yang akan terlibat (bisa saja guru, pelajar, orang tua, anggota masyarakat, dan konsultan luar), ukuran kelompok sembilan sampai tujuh belas dan bagaimana untuk menjamin bahwa kelompok

menjadi terwakili. Menentukan bagaimana keputusan akan dibuat (ambil suara terbanyak atau konsensus) dan siapa yang akan membuat keputusan akhir atas persoalan yang dihadapi.

- (c) Prosedur yang jelas, peranan, dan harapan. Kurang jelasnya mengarahkan dan kurangnya kemajuan dalam pengambilan keputusan bersama. Staf membutuhkan pengertian akan langkah-langkah dan prosedur untuk diikuti sebelum keputusan dibuat. Ketidakjelasan proses menciptakan kebingungan yang menimbulkan fragmentasi tindakan. Sementara itu, kejelasan proses memberdayakan anggota. Kelompok juga membutuhkan pengertian apakah mereka ikut membuat batang tubuh keputusan atau sebagai pemberi masukan saja; hal ini akan mengurangi moral kelompok untuk berpikir membuat keputusan hanya mengambil keputusan mereka saja.
- (d) Beri setiap orang kesempatan untuk melibatkan diri. Keputusan dibuat oleh pemikiran administratif sebagai menghadapi memilih atau kelompok sukarelawan mungkin mendahului sebagai keputusan dari atas ke bawah. Kedudukan para sukarelawan atau kekuatan tugas mereka memberikan peluang untuk berpartisipasi sebanyak atau sedikit yang mereka mau. Paling tidak, semua guru dapat mengaksesnya.
- (e) Bangun kepercayaan dan dukungan. Jika kurang kepercayaan dan penghargaan di antara administrator dan guru, pengambilan keputusan bersama kurang dapat diterima. Jangan menolak solusi atas suatu kelompok atau lebih kuat memberikan keputusan kepada kelompok pengambil keputusan bersama. Kurang tingkatan dukungan dapat juga menjadi gagal jika kultur luar sekolah tidak berubah.

#### 5. Persoalan Apa yang Harus Difokuskan

Suatu hal yang sangat sukar bagi banyak sekolah adalah tidak ada orang yang dilibatkan dalam pengambilan keputusan



bersama dan bagaimana hal itu diarahkan. Bagaimana mendorong sekolah mengatasi persoalan yang kompleks. Kirby (1992) menyarankan bahwa tim pengambilan keputusan bersama akan lebih cocok untuk fokus atas isu lebih besar bila mereka memperhatikan memecahkannya pertama kali. Pengetahuan berperan sekali dalam mempercepat pemecahan masalah pembelajaran, akan lebih berhasil bila mereka secara keseluruhan memeriksa alternatif, mencari informasi kepada yang lain, dan menganalisis konsekuensi sebelum keputusan dibuat.

Pengambilan keputusan bersama bukanlah obat mujarab dalam menangani problem pendidikan secara cepat dan baik. Bahwa pendekatan ini sumber daya bernilai harus dipandang dalam konteks restrukturisasi sekolah, bagian dari harapan yang benar untuk menghasilkan perubahan di sekolah kita.

#### **D. Keterbatasan dari Membagi Pengambilan Keputusan**

Suatu visi yang mengejutkan dari masa depan pendidikan dimulai dari munculnya pengajuan reformasi; perjalanan sekolah oleh komite guru-guru atau Dewan Sekolah, tanpa suatu pandangan administrasi. Ketika sedikit para praktisi (termasuk guru) mempertimbangkan bahwa suatu tujuan yang sungguh-sungguh, sangat disetujui bahwa guru pantas menerima untuk memainkan peranan yang besar dalam tata pengelolaan sekolah. Sejak itu, kemudian membagi pengambilan keputusan telah menjadi satu bagian signifikan dari usaha pembaruan sekolah.

Kemudian, dijelaskan Adair (1985: 157) bahwa "*Management is not solely about getting the intellectual quality of a decision right, important though it is to do so. It is about getting result through people. Therefore the manager will need to include other people in the process of decision making*". Manajemen tidak hanya tentang menggunakan intelektualitas tinggi dalam keputusan yang benar, penting pula untuk melakukannya karena penting memperoleh tindakan dari orang lain dalam manajemen

organisasi. Setiap manajer perlu melibatkan semua orang dalam pengambilan keputusan.

Dalam membagi pengambilan keputusan, guru adalah pemain kunci dalam menentukan kebijakan sekolah dan pelaksanaannya. Alasannya sederhana saja, orang yang dekat dengan pembelajaran murid merupakan hal terbaik untuk membuat keputusan pendidikan.

Para penyokong mengatakan bahwa membagi pengambilan keputusan akan meningkatkan pembelajaran murid, menciptakan kepuasan guru, dan mengembangkan bentuk baru kepemimpinan. Adakah membagi pengambilan keputusan mengantarkan janji-janji ini? Sementara itu, bersifat prematur untuk membuat penilaian definitif, kajian awal ini menyarankan bahwa antusiasme seharusnya diwataki oleh realisme.

#### **1. Apakah Pengaruh yang Diprediksi dari Membagi Pengambilan Keputusan?**

Liontos (1994) menekankan bahwa tujuan utama dari membagi pengambilan keputusan adalah untuk meningkatkan pengajaran dan pembelajaran. Sejak murid belajar di kelas, tidak di luar kelas, guru seharusnya terlibat secara mendalam dalam proses membuat keputusan. Memiliki pemahaman yang realistis tentang kompleksitas kelas, guru-guru akan kiranya fokus atas program yang meningkatkan prestasi siswa. Kedua, hasil adalah meningkatkan kepuasan kerja. Keterlibatan dalam pembuatan keputusan akan menciptakan kepemilikan, komitmen, dan perasaan keberdayaan sebagai kepemimpinan bersama bagi peranan baru dan kepemimpinan. Pada prediksi terbaik, membagi pengambilan keputusan mengajukan kesamaan dan membuat sekolah tempat kerja yang lebih demokratis.

Ketiga, membagi pengambilan keputusan akan menciptakan bentuk baru kepemimpinan. Tidak hanya membawa guru-guru ke dalam suatu proses, tetapi sekolah akan mendapat hak pada strategi baru berdasarkan atas kemudahan dan kepercayaan